

**TRABAJO DE GRADO**  
**ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL SISTEMA DE CONTRATACIÓN**  
**EN EL CLIMA LABORAL DE LA ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS**



**MARÍA YENIFER GÓMEZ RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**2014**

**TRABAJO DE GRADO**  
**ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL SISTEMA DE CONTRATACIÓN**  
**EN EL CLIMA LABORAL DE LA ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS**



**MARÍA YENIFER GÓMEZ RAMÍREZ**

**Director de Proyecto de Grado:**  
**Ing. Maria Esperanza Lopez Duque**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**2014**

## TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.2. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA.....	12
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.5. HIPÓTESIS.....	13
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
4. MARCO REFERENCIAL .....	16
4.1. MARCO TEÓRICO .....	16
4.1.1. CLIMA LABORAL.....	16
4.1.2. SATISFACCIÓN LABORAL .....	17
4.1.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL ...	17
4.1.4. FACTORES DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	26
4.1.5. FACTORES DE DESCONTENTO EN EL TRABAJO.....	28
4.2. MARCO CONCEPTUAL .....	30
4.2.1. EMPRESAS TEMPORALES. ....	30
4.2.2. FUNCIONARIOS PÚBLICOS .....	33
4.2.3. INDICADORES DE LA ENCUESTA.....	34
4.3. MARCO SITUACIONAL .....	38
4.3.1. RESEÑA HISTÓRICA .....	38
4.3.2. MISIÓN Y VISIÓN .....	40
4.3.3. POLÍTICA DE CALIDAD .....	40
4.3.4. OBJETIVOS DEL MUNICIPIO .....	41
4.3.5. TEMPORALMENTE S.A.S .....	45
4.4. MARCO NORMATIVO .....	46
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	48
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	48

5.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	48
5.2.1.	POBLACIÓN .....	48
5.2.2.	MUESTRA.....	48
5.3.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN...	49
5.3.1.	MÉTODOS .....	49
5.4.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	50
5.4.1.	INFORMACIÓN PRIMARIA .....	50
5.4.2.	INFORMACIÓN SECUNDARIA .....	51
5.5.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	51
6.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	53
6.17.	COMPARACIÓN DE VARIABLES.....	102
7.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO .....	104
7.1.	OBJETIVO GENERAL .....	104
7.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	104
7.3.	INDICADORES.....	104
7.3.1.	INDICADOR: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	104
7.3.2.	INDICADOR: DISPOSICIÓN AL CAMBIO .....	105
7.3.3.	INDICADOR: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS .....	106
7.3.4.	INDICADOR: TOMA DE DECISIONES .....	107
7.3.5.	INDICADOR: ESTABILIDAD LABORAL .....	107
8.	CONCLUSIONES.....	109
9.	RECOMENDACIONES .....	112
10.	BIBLIOGRAFÍA .....	113
11.	ANEXO .....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Motivación Empleados de planta 1 .....	54
Gráfico 2: Motivación Empleados Temporal .....	55
Gráfico 3: Trabajo en Equipo Empleados de planta.....	57
Gráfico 4: Trabajo en Equipo Empleados Temporal .....	58
Gráfico 5: Liderazgo Empleados de planta .....	60
Gráfico 6: Liderazgo Empleados Temporal.....	61
Gráfico 7: Comunicación Empleados de planta .....	63
Gráfico 8: Comunicación Empleados Temporal.....	64
Gráfico 9: Disposición al Aprendizaje Empleados de planta.....	66
Gráfico 10: Disposición al Aprendizaje Empleados Temporal .....	67
Gráfico 11: Relaciones Interpersonales Empleados de planta .....	69
Gráfico 12: Relaciones Interpersonales Empleados Temporal .....	71
Gráfico 13: Satisfacción Empleados de planta .....	72
Gráfico 14: Satisfacción Empleados Temporal .....	73
Gráfico 15: Resolución de Conflictos Empleados de Planta .....	75
Gráfico 16: Resolución de Conflictos Empleados Temporal .....	76
Gráfico 17: Visión Hacia el Futuro Empleados de Planta .....	78
Gráfico 18: Visión Hacia el Futuro Empleados Temporal .....	79
Gráfico 19: Disposición al Cambio Empleados de Planta .....	81
Gráfico 20: Disposición al Cambio Empleados Temporal .....	82
Gráfico 21: Cooperación Empleados de Planta .....	84
Gráfico 22: Cooperación Empleados Temporal .....	85
Gráfico 23: Disponibilidad de Recursos Empleados de Planta .....	87
Gráfico 25: Toma de Decisiones Empleados de Planta.....	90
Gráfico 26: Toma de Decisiones Empleados Temporal.....	91
Gráfico 27: Sentido de Pertenencia Empleados de Planta .....	93
Gráfico 28: Sentido de Pertenencia Empleados Temporal .....	94
Gráfico 29: Estabilidad Empleados de Planta.....	96
Gráfico 30: Estabilidad Empleados Temporal.....	97
Gráfico 31: Responsabilidad Empleados de Planta.....	99
Gráfico 32: Responsabilidad Empleados Temporal.....	100
Gráfico 33: Grafica general.....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos de Calidad y Relación con el Plan de desarrollo de la Alcaldía de Dosquebradas.....	41
Tabla 2: Organigrama General Alcaldía de Dosquebradas .....	44
Tabla 3: Codificación Encuestas.....	53
Tabla 4: Motivación Empleados de planta .....	54
Tabla 5: Motivación Empleados Temporal.....	55
Tabla 6: Trabajo en Equipo Empleados de planta .....	57
Tabla 7: Trabajo en Equipo Empleados Temporal.....	58
Tabla 8: Liderazgo Empleados de planta.....	60
Tabla 9: Liderazgo Empleados Temporal .....	61
Tabla 10: Comunicación Empleados de planta.....	63
Tabla 11: Comunicación Empleados Temporal .....	64
Tabla 12: Disposición al Aprendizaje Empleados de planta .....	66
Tabla 13: Disposición al Aprendizaje Empleados Temporal .....	67
Tabla 14: Relaciones Interpersonales Empleados de planta .....	69
Tabla 15: Relaciones Interpersonales Empleados Temporal.....	70
Tabla 16: Satisfacción Empleados de planta .....	72
Tabla 17: Satisfacción Empleados Temporal.....	73
Tabla 18: Resolución de Conflictos Empleados de Planta.....	75
Tabla 19: Resolución de Conflictos Empleados Temporal.....	76
Tabla 20: Visión Hacia el Futuro Empleados de Planta .....	78
Tabla 21: Visión Hacia el Futuro Empleados Temporal.....	79
Tabla 22: Disposición al Cambio Empleados de Planta.....	81
Tabla 23: Disposición al Cambio Empleados Temporal.....	82
Tabla 24: Cooperación Empleados de Planta.....	84
Tabla 25: Cooperación Empleados Temporal.....	85
Tabla 26: Disponibilidad de Recursos Empleados de Planta.....	87
Tabla 27: Disponibilidad de Recursos Empleados Temporal.....	88
Tabla 28: Toma de Decisiones Empleados de Planta .....	90
Tabla 29: Toma de Decisiones Empleados Temporal .....	91
Tabla 30: Sentido de Pertenencia Empleados de Planta.....	93
Tabla 31: Sentido de Pertenencia Empleados Temporal.....	94
Tabla 32: Estabilidad Empleados de Planta .....	96
Tabla 33: Estabilidad Empleados Temporal .....	97
Tabla 34: Responsabilidad Empleados de Planta .....	99
Tabla 35: Responsabilidad Empleados Temporal .....	100
Tabla 36: Comparación de variables .....	102

**Nota de aceptación**

---

---

**Firma presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Pereira, Enero de 2014**

## DEDICATORIA

*A Dios por darme la oportunidad y fortaleza  
para culminar esta etapa de mi vida.*

*A mis padres por su apoyo incondicional durante el proceso.*

*Y a todos los profesores y personas que colaboraron  
Con la elaboración del proyecto.*



## **RESUMEN**

El siguiente trabajo investigativo se realizó en las instalaciones de la ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS, su principal objetivo se orientó a identificar si las diferentes modalidades de contratación empleadas por la entidad tienen algún impacto en el clima laboral dentro de la organización y de esta forma lograr poder conocer las variables que están afectando el ambiente laboral, una vez identificadas dichas variables se diseñó un plan de mejoramiento para las condiciones de trabajo de todos los colaboradores sin tener en cuenta el tipo de contrato.

Empleando los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación profesional se diseñó un instrumento de medición que permitió conocer la percepción que tienen los colaboradores de la institución como su lugar de trabajo, para esto se aplicó la encuesta a quienes tienen vinculación de planta y a las personas contratadas por medio de empresas temporales lo que permitió identificar la influencia de la modalidad de contratación en el ambiente laboral y en el sentido de pertenencia que tienen las personas vinculadas con la ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS.

Con los datos obtenidos por medio de la encuesta se identificaron las variables problemáticas, a las cuales se les diseñó un plan de mejoramiento con el objetivo de fortalecer y garantizar condiciones laborales que permitan generar un ambiente agradable.

## **ABSTRACT**

This research document was done in the Major's office of Dosquebradas, its main objective is to identify if the different ways of hiring used by this organization have any kind of impact in the work environment inside the corporation and thus we can know which are the variable affecting it, once identified such variables, an improvement plan will be designed to increase all the employees' work conditions without taking into account the type of contract they have.

Using the acquired knowledge in my career, I design a measuring instrument which allows us to know employees' point of view in front of their organization as their work place; to do this, I will use a survey with full-time employees and part-time employees and thus we can identify if the way of hiring affects directly the work environment and belonging sense employees have with Major's office of Dosquebradas.

With the obtained data through polls problematic variable were identified, to which an improvement plan was designed with the aim of strengthening and guaranteeing work conditions that allow create a pleasant environment.

## INTRODUCCIÓN

El clima laboral es el ambiente en el cual se desarrollan todas las actividades del trabajo cotidiano, este influye directamente en la satisfacción laboral y en la productividad de los trabajadores a la hora de ejecutar sus funciones por este motivo es de gran importancia para las directivas de las organizaciones mantener un clima laboral adecuado en el cual los colaboradores se sienten cómodos a la hora de realizar sus actividades cotidianas.

La ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS, por ser una entidad pública tiene un número máximo de trabajadores que pueden contratar directamente por la entidad, esta cantidad de empleados no es suficiente para cumplir con todas las actividades de la institución, lo que genera la necesidad de contratar personal por medio de empresas temporales como es la empresa TEMPORALMENTE S.A.S., que es la organización encargada de prestar este tipo de servicio a la ALCALDÍA.

Estos tipos de contrataciones generan diferentes condiciones laborales entre los funcionarios, razón por la cual las directivas quieren conocer la influencia del sistema de contratación en el clima laboral. Para cumplir con este propósito se recolectó la información directamente de los colaboradores por medio del instrumento de percepción y así conocer las opiniones y sensaciones de los funcionarios de la institución.

Siendo el objetivo de la investigación conocer la influencia de las modalidades de contratación están impactando el ambiente laboral se aplicó el instrumentó de medición a dos grupos de trabajo, el primero son los empleados contratos directamente por la Alcaldía y el segundo grupo son las personas contratadas por medio de empresas temporales, una vez recolectada la información se analizara de la misma manera y de esta forma poder detectar los diferentes conceptos de cada grupo de trabajo, identificando las variables que afectan el clima laboral y poder generar un plan de mejoramiento que tendrá como

objetivo principal generar un ambiente laboral para los empleados de la entidad sin tener en cuenta el tipo de contratación que tengan.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS emplea dos tipos de contratación laboral, una de estas es contratación directa la cual está regulada por el art 125 de la Constitución Política, que establece:

“Art 125. Los empleos de los órganos y entidades del estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley”<sup>1</sup>, además la alcaldía tiene un número máximo de colaboradores que puede contratar directamente, por este motivo se genera la segunda modalidad de contratación, que consiste en la tercerización a través de empresas de servicios temporales (EST)<sup>2</sup> dichas organizaciones ofrecen contratos de prestación de servicios, los cuales según la contraloría pueden tener un término de 6 meses, prorrogable hasta por 6 meses más.

Esta última modalidad de contratación ha generado diferentes consecuencias a la ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS, se pueden mencionar las siguientes: inestabilidad laboral para algunos de sus colaboradores, rotación de personal, un servicio al cliente poco eficiente en algunos casos, discordia entre sus colaboradores, entre otras. Debido a esto el ambiente laboral dentro de las instalaciones se ha visto afectado.

---

<sup>1</sup> Constitución política de Colombia - Art 125

<sup>2</sup> De conformidad con el Art. 71 de la Ley 50 de 1990 y Art. 2 del Decreto 4369 de 2006 las EST son aquellas que contratan la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades.

## **1.2. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA**

Las Alcaldías como todas las empresas han sido creadas con el objetivo de brindar a sus usuarios un producto o un servicio, en este caso uno de los propósitos fundamentales de las entidades públicas es ofrecer a todo ciudadano una atención óptima y oportuna, con el objetivo de satisfacer sus necesidades buscando garantizar un bienestar individual y colectivo.

Del mismo modo un Servidor Público debe orientarse principalmente por el deseo de ayudar y atender las necesidades de las ciudadanas y ciudadanos para lograr el correcto cumplimiento de este objetivo, las alcaldías deben velar por brindar a sus colaboradores unas condiciones laborales adecuadas, que garanticen que los trabajadores realicen sus funciones de una forma eficiente.

Es por este motivo que la ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS desea conocer que influencia tiene sus distintos tipos de contratación en el ambiente laboral y en el cumplimiento de sus funciones, de esta forma poder diseñar estrategias de mejoramiento que permitan garantizar tanto a funcionarios como a usuarios un servicio de calidad, la elaboración de una herramienta correctiva es de suma importancia ya que en este momento la alcaldía no cuenta con un plan de acción que busque generar un clima laboral agradable.

## **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye el sistema de contratación en la ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS en el clima laboral?

#### **1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las condiciones laborales de los colaboradores de planta y temporales?

¿Cómo afecta los tipos de contratación el clima laboral?

¿Cuáles son las normas que rigen la contratación por empresas temporales?

¿Qué factores influyen directamente en el ambiente laboral?

¿Cuál es la forma correcta de conocer la percepción de los colaboradores de la alcaldía?

¿Qué acciones correctivas se deben emplear para mejorar el clima laboral?

#### **1.5. HIPÓTESIS**

Los diferentes tipos de contratación empleados por la ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS está generando diferencias entre los empleados y por este motivo se está afectando el ambiente laboral de la institución, debido a que estos piensan que tienen condiciones laborales diferentes.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar la medición del clima laboral en la ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS con el fin de identificar la influencia del sistema de contratación en el clima laboral.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las condiciones laborales de los colaboradores de planta y los contratistas.
- Conocer los términos y condiciones de una contratación por empresas temporales.
- Diseñar los instrumentos para la medición del clima laboral.
- Aplicar y analizar el instrumento de medición.
- Presentar propuesta de mejoramiento.



### **3. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad las empresas han centrado sus esfuerzos en convertir sus organizaciones en una fuente generadora de dinero, sin tener en cuenta que hay otros factores importantes que garantizan el éxito y futuro de la empresa, como el factor humano, ya que dependen directamente de las personas, para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto las organizaciones jamás existirán sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes interdependientes generando beneficios recíprocos.

Es por esta razón que los directivos se deben interesar por las personas que trabajan en sus equipos buscando que estén constantemente motivadas, ilusionadas y comprometidas con su trabajo desde un ámbito emocional, la satisfacción de sus colaboradores generara en la empresa un ambiente laboral agradable, el cual propicia una mayor motivación y por tanto un mejor rendimiento por parte de los trabajadores, mayor compromiso y lealtad hacia la empresa.

Así como el factor humano es un recurso importante dentro de la organización también lo son los clientes, que son estos la razón de ser de todas las empresas, ya que son estos son los que se benefician de los productos o servicios brindados por la compañía. Lograr una empresa en la cual sus empleados se sientan cómodos realizando sus funciones brindara a los directivos un valor agregado, en el cual los clientes percibirán el orden y compromiso de la empresa y esto la ayudara a consolidarse en el mercado.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

A continuación encontraran las bases teóricas tenidas en cuenta para realizar el trabajo investigativo, el objetivo de la compilación teórica consiste en conocer que es el clima laboral y las condiciones que se deben considerar para generar un ambiente satisfactorio para los trabajadores utilizando las teorías de la motivación de autores como Maslow, Herzberg entre otros, que plantean entre otros temas las necesidades de las personas dentro de las organizaciones y los factores que influyen en el ambiente laboral.

### **4.1. MARCO TEÓRICO**

#### **4.1.1. CLIMA LABORAL**

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posición de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto – Administración de recursos humanos – Octava Edición - México D.F. – McGraw-Hill Interamericana – 2007 – Pág. 58

#### **4.1.2. SATISFACCIÓN LABORAL**

“La satisfacción laboral es el grado en el cual los individuos se sienten afectados de manera positiva o negativa por su trabajo. Es una actitud o respuesta emocional a las tareas que uno desempeña, así como a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo. Desde la perspectiva de la teoría de los factores de Herzberg, algunos aspectos de la satisfacción laboral deben ser motivacionales y conducir a relaciones de empleo positivas y a altos niveles de desempeño laboral del individuo.

La importancia de la satisfacción laboral puede verse en el contexto de dos decisiones que las personas toman acerca de su trabajo. La primera es la decisión de pertenencia: unirse a una organización y mantenerse como miembro de la misma. La segunda decisión de desempeño: trabajar arduamente en pos de altos niveles de desempeño en la tarea. No todas las personas que pertenecen a una organización se desempeñan a la altura de las expectativas.”<sup>4</sup>

#### **4.1.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **4.1.3.1. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

“Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

- 1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan

---

<sup>4</sup> SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. – Comportamiento Organizacional – Primera Edición – Limusa Wiley S.A. – México D.F. – 2004 – Pág. 118, 119

necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo.

**2. NECESIDADES DE SEGURIDAD:** Constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligroso, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquellas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de las personas. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

**3. NECESIDADES SOCIALES:** Son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

- 4. NECESIDADES DE APRECIO:** Son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.
- 5. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN:** Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de autorrealización) y que no son observables ni controlables por los demás.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Opus Cit – Pág. 50-52

#### 4.1.3.2. LA TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

“Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

**1. FACTORES HIGIÉNICOS:** Se refieren a las condiciones que rodean a las personas en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. sin embargo los factores higiénicos tienen muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no lograr elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción, comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor
- Salario y remuneración
- Seguridad en el puesto
- Relaciones con los colegas.

**2. FACTORES MOTIVACIONALES:** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El termino motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción;

si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprende:

- Delegación de responsabilidades
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo
- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionadas con estos
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o vertical)”<sup>6</sup>

#### **4.1.3.3. EL MODELO SITUACIONAL DE MOTIVACIÓN DE VROOM**

“La teoría de motivación de Víctor H. Vroom se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. Capacidad del individuo de influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en el.”<sup>7</sup>

#### **4.1.3.4. LA TEORÍA ERG DE ALDERFER**

“Basada también en las necesidades, la teoría de Clayton Alderfer difiere de la teoría de Maslow en tres aspectos básicos. Primero, la teoría reduce las cinco categorías de Maslow a tres: **necesidades de existencia**, el deseo por tener

---

<sup>6</sup> Ibídem – Pág. 53

<sup>7</sup> Ibídem – Pág. 54

bienestar físico y material; **necesidades de relación**, el deseo de satisfacer las relaciones interpersonales; **necesidades de crecimiento**, el deseo por un crecimiento y desarrollo personal continuos. De ahí su denominación de teoría de ERG, primeras letras de existence needs, related needs y growth needs. Segundo, mientras la teoría de Maslow sostiene que el individuo avanza hacia arriba en la jerarquía de necesidades, la teoría ERG hace hincapié en un componente especial de frustración – regresión. Una necesidad de nivel inferior ya satisfecha se puede activar cuando una necesidad de nivel superior no puede satisfacerse. De esta manera, si una persona continuamente se siente frustrada en su intento por satisfacer las necesidades de crecimiento, las necesidades de relación pueden nuevamente surgir como motivadores claves. Tercero, la teoría de ERG sostiene que se pueden activar más de una necesidad al mismo tiempo.”<sup>8</sup>

#### 4.1.3.5. LA TEORÍA DE NECESIDADES ADQUIRIDAS DE McCLELLAND

“La teoría de McCLELLAND está basada en tres necesidades: **necesidad de logro**, el deseo de hacer algo mejor y de manera más eficiente, para resolver problemas, o para dominar tareas complejas; **necesidad de afiliación**, el deseo de establecer y mantener relaciones amigables y cálidas con otras personas; **necesidad de poder**, el deseo de controlar a los demás, de influir en su conducta, o de ser responsable por otras personas.”<sup>9</sup>

#### 4.1.3.6. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Rousseau (1988) ha hecho una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima organizacional:

---

<sup>8</sup> SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. – Comportamiento Organizacional – Primera Edición – Limusa Wiley S.A. – México D.F. – 2004 – Pág. 112

<sup>9</sup> Ibídem – Pág 112



- Clima psicológico.

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, es decir, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas recepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas puesto que, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea particular, y las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

- Clima agregado.

Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, como se observa en el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización, entre otros. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones, lo cual implicaría un significado compartido. Sin embargo, hasta la fecha no existen investigaciones que hayan justificado esta relación entre las percepciones agregadas y la interpretación. Quedan varias dudas que aún persisten, cuando se trata de entender si el clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real, los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad.

- Climas colectivos.

Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. A diferencia del clima agregado, se identifican

los climas colectivos tomando percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se ha considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros grupos (Joyce y Slocum, 1987). En el caso del clima colectivo (grupo estadístico), se decide que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no haya sido evaluado de manera satisfactoria en términos empíricos.

- Clima organizacional.

Hace relación a las interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales, el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización exterior). Por tanto, las percepciones del clima y estructurales pueden compararse con las orientaciones interior y exterior respectivamente. El clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

#### **4.1.3.7. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.**

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la

percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- Variables causales

Llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

- Variables intermedias

Reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una organización. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

- Variables finales

Denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Likert identificó cuatro sistemas gerenciales

- Autoritario explotador: Se basa en el temor y en las amenazas hacia el empleado, donde la comunicación es desde altos mandos hacia el más bajo. Hay un distanciamiento psicológico entre el supervisor y el subordinado.
- Autoritario benevolente: Esto es el cumplimiento a través de las recompensas. Las actividades del personal son de subordinación hacia sus superiores. La información fluye de arriba hacia abajo y pocas veces hacia arriba, y se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; las decisiones son tomadas por la cúspide de la empresa.

- **Consultivo:** Cumplimiento con consecuencia de las recompensas y castigos. La información en este sistema se transforma en comunicación de igual manera de arriba hacia abajo. Las decisiones se toman también en la cúspide de la empresa, y los subordinados pueden tener cierta cantidad de influencia, y pueden tomar las decisiones en su nivel.
- **Gerencia grupal:** Recompensas económicas. En este sistema todos participan y se comunican, el empleado se involucra en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo. La comunicación se presenta de abajo hacia arriba, a diferencia de los demás sistemas, aunque también puede ser ambos lados y se realiza sobre cierta base. Los supervisores y los empleados están muy cerca entre sí desde un punto de vista psicológico.

#### **4.1.4. FACTORES DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

“Algunos factores de satisfacción:

1. Logro.
2. Reconocimiento.
3. El trabajo en si.
4. La responsabilidad.
5. El progreso.

**LOGRO:** Los funcionarios públicos requieren actividades con las que se puedan sentir orgullosos, no hay sensación más agradable que haber cumplido con las metas propuestas, saborear las mieles del triunfo después de afrontar dificultades y haberlas superado con éxito.

**RECONOCIMIENTO:** Los funcionarios necesitan ser estimulados manifestándoles que la tarea que realizan es satisfactoria, muchas veces con el solo hecho de dar una palmada en el hombro, las personas se sienten motivadas a seguir haciendo las cosas bien, no se requiere de felicitaciones constantes, se debe conocer su labor por el grupo, para que el estímulo se generalice, cuando un jefe reconoce los méritos de sus subalternos en público,

está abriendo canales de comunicación, permitiendo que los subordinados confíen en él, expongan sus inquietudes y se sientan respaldados, quien reconoce la labor de los demás está dinamizando el grupo, es hacer que el trabajo sea más agradable y productivo.

**EL TRABAJO EN SI:** El hecho de realizar un trabajo interesante y acorde con las capacidades y aspiraciones de los funcionarios, permite que haya satisfacción por pertenecer al grupo, se evita la rotación constante. Cuando un funcionario no encuentra estímulos en el trabajo que realiza, no entrega lo mejor de sí, afectando de paso al grupo, hay personas que entregan resultados que dejan mucho que desear, se nota la improvisación, y la falta de calidad, efectúan el trabajo por cumplir y no van más allá de lo que se le exige, son aquellos funcionarios a los que hay que revisarles el trabajo para que lo hagan bien, un ejemplo son los denominados "calienta puestos".

**LA RESPONSABILIDAD:** Independiente de que el trabajo sea o no del agrado de los funcionarios, deben cumplir los objetivos y metas propuestas, debe haber ética y profesionalismo en las actuaciones, en las entidades se conoce quien es responsable y quien no lo es. Los jueces son los mismos compañeros, quienes se encargan de crear una reputación, y a donde quiera que vaya el funcionario que no cumple con su trabajo llevara el lastre de su incompetencia, algunas veces se sabe primero lo negativo, de alguien que está rotando de un puesto a otro, antes de llegar a una dependencia, se le está preparando un recibimiento cargado de reservas e inquietudes. El jefe que lo recibe está predispuesto, porque le ha llegado el rumor de tratarse de un mal funcionario, quien no ha sido un buen trabajador "rebota como pelota" de un lado para otro, en oportunidades se crea malestar por tener que aceptarlo en una oficina.

**PROGRESO:** Se presenta el caso de funcionarios, que por su gran competencia y sentido de responsabilidad, logran ascender rápidamente a puestos de dirección, para ellos es una sorpresa y al mismo tiempo una satisfacción saber que, en tan corto tiempo que llevan en una institución, ya han recorrido gran parte del camino hacia la cima, ese reconocimiento los hace

entregarse con plenitud y dar lo mejor, no han tenido que recurrir a influencias, sin embargo no falta quien o quienes opinen lo contrario por resentimiento.

#### **4.1.5. FACTORES DE DESCONTENTO EN EL TRABAJO**

Algunos factores que producen descontento en el trabajo son:

1. Políticas institucionales.
2. Supervisión.
3. Salarios.
4. Relaciones interpersonales.
5. Condiciones de trabajo.

**POLÍTICAS INSTITUCIONALES:** Cuando los funcionarios públicos descubren que las entidades son ineficientes, porque despilfarran el dinero, se presentan pugnas por el poder, y no vislumbran en el horizonte políticas de cambio, se genera en ellos el desinterés y la apatía por cumplir, sus esfuerzos no encuentran respuestas. Las entidades con este panorama están expuestas a que la corrupción haga presencia, mientras no haya un capitán que las oriente "navegaran como veletas a la deriva".

**SUPERVISIÓN:** La supervisión hace referencia a la falta de competencia de quienes ocupan los cargos de dirección.

Cuando en una institución, quienes dirigen las dependencias no tienen la suficiente preparación para guiar a sus subalternos se generaliza un sentimiento de inconformidad y de rechazo, en oportunidades, los funcionarios de menor rango tienen mayor conocimiento y preparación, desestimando toda acción del jefe. Cuando un jefe no es lo suficientemente competente debe asesorarse de quienes conocen mejor el cargo, sin imponer su autoridad, porque crea malestar y se agudizan los conflictos.

**SALARIOS:** El salario es parte del progreso, unos salarios inapropiados o diferencias significativas entre los cargos generan descontento e insatisfacción.

**RELACIONES INTERPERSONALES:** Se requiere que exista un clima de cordialidad entre jefes y subordinados y entre estos últimos. En la medida que el trabajar sea más agradable porque el grupo está compuesto por personas amables y diligentes, mayor será la satisfacción y la eficiencia de los funcionarios. Hay dependencias a las que todos quieren pertenecer, como también las hay donde nadie quiere llegar, si un ambiente es estresante el trabajo es todo un sacrificio. Cuando un jefe es dictatorial, los funcionarios buscan la manera de salir en oportunidades se presentan quejas de jefes “tiranos”, que cuentan con el respaldo de las directivas, no quedando otro camino que soportarlos y esperar que en algún momento se vayan, “hasta se hace fiesta”.

**CONDICIONES DEL TRABAJO:** En la medida que el trabajo se desarrolle en un ambiente propicio mayor será el grado de satisfacción, hay funcionarios que prefieren tener una labor que les exija esfuerzo permanente y no soportan aquellos cargos donde el trabajo es poco exigente, no toleran estar inactivos y desean realizar actividades que los mantengan todo el tiempo laborando, las razones son válidas, porque el día sea hace más corto, se casan menos que cuando no están laborando y salen satisfechos por cumplir su misión.

De acuerdo a un estudio realizado por investigadores de la Universidad de Michigan, sobre las condiciones de trabajo y de satisfacción en el empleo, se obtuvieron los siguientes resultados:

La satisfacción laboral está determinada por:

1. El tipo de trabajo que se realice sea interesante.
2. La ayuda tanto técnica como humana.
3. Suficientes conocimientos para realizar el trabajo.
4. El grado de autoridad que se posea.
5. El salario devengado.
6. El ambiente laboral que se respire.

7. La seguridad laboral.
8. Si las responsabilidades están definidas
9. El grado de competencia del jefe.
- 10.El tiempo que se dispone para desarrollar las actividades.
- 11.Las oportunidades que se brindan para desarrollar las potencialidades.
- 12.El grado de libertad para tomar decisiones.
- 13.La clase de ambiente físico.
- 14.Las cargas de trabajo.”<sup>10</sup>

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **4.2.1. EMPRESAS TEMPORALES.**

#### **4.2.1.1. ANTECEDENTES.**

“En Colombia, las empresas de servicios temporales tuvieron su origen en la década del 60, cuando funcionaban sin una regulación específica, tanto que se confundían con las agencias de colocación o empleo, reglamentadas por el Decreto 2676 de 1971. Posteriormente mediante el Decreto 1433 de 1983, se estableció la naturaleza y características de la prestación del servicio temporal en Colombia, adquiriendo status legal con la ley 50 de 1990 de reforma laboral.

En desarrollo de los parámetros establecidos por esta reforma, se expidieron los decretos reglamentarios 1707 de Julio de 1991, 024 de enero de 1998 y el 503 de Marzo de 1998, donde se define el alcance de la temporalidad al referirse a esta como el servicio contratado por la empresa usuaria y no al contrato laboral de la empresa de servicios temporales con sus trabajadores, de los cuales es su verdadero empleador, y por lo mismo, responde no solo del pago de sus salarios sino de todas sus prestaciones, proporcional al tiempo

---

<sup>10</sup> CAMARGO HERNANDEZ, David Francisco – Funcionarios públicos: Evolución y prospectiva – Ediciones Dafra – Pág.147-151



laborado cualquiera que este sea, y demás prerrogativas que concede la legislación laboral a cualquier trabajador.”<sup>11</sup>

#### **4.2.1.2. DEFINICIÓN.**

“La empresas de servicios temporales – EST, es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

Es de importancia resaltar que solo se puede contratar con empresas temporales por el lapso de 6 meses prorrogables por 6 meses más, a fin de proteger el trabajo estable de las personas.”<sup>12</sup>

#### **4.2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES.**

“Las Empresas de Servicios Temporales los trabajadores son de dos categorías:

Trabajadores de plata, son lo que desarrollan su actividad en las dependencias propias de la empresa de Servicios Temporales, tales como el gerente, el contador, secretarias, aseadores, mensajeros jefes de personal etc.

Los trabajadores en misión, son aquellos que la Empresa de Servicios Temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por estos, como por ejemplo personas que van a hacer remplazos en las instalaciones de la empresa que contrata los servicios, es decir, si una empresa necesita temporalmente una recepcionista, la solicita a la

---

<sup>11</sup> Ministerio de la Protección Social, Republica de Colombia –Empresas de Servicios Temporales– Pág. 9.

<sup>12</sup> Ibíd– Pág. 11.

EST y dicha recepcionista siendo empleada de la temporal desempeña sus funciones en la empresa solicitante.”<sup>13</sup>

#### **4.2.1.4. DERECHOS DE LOS TRABAJADORES EN MISIÓN.**

“Al igual que los trabajadores de planta, los trabajadores en misión tienen los mismos derechos, o sea, un salario ordinario equivalente al de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad, para lo que incluso se aplican las escalas de antigüedad de la empresa.

También tiene derecho a los beneficios que el usuario brinde a sus trabajadores en cuanto a transporte, alimentación, salud y recreación.”<sup>14</sup>

#### **4.2.1.5. EVENTOS EN LOS CUALES SE PUEDE CONTRATAR MANO DE OBRA A TRAVÉS DE SERVICIOS TEMPORALES.**

“Los momentos en que las empresas usuarias pueden contratar con EST el desarrollo temporal de algunos de sus procesos:

1. Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias.
2. Cuando se requiere remplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
3. Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los periodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios.
4. Siendo de importancia resaltar que la contratación se realizara por un término de seis (6) meses prorrogable hasta por seis (6) meses más.”<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Ibíd– Págs. 11,12

<sup>14</sup> Ibíd– Pág. 12

<sup>15</sup> Ibíd– Pág. 13

## **4.2.2. FUNCIONARIOS PÚBLICOS**

### **4.2.2.1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

“Es necesario definir lo que es la administración pública, para ir identificando el medio en el que se desenvuelven los funcionarios públicos.

La administración pública es la organización y dirección de hombre y materiales para lograr los fines del gobierno.”<sup>16</sup>

### **4.2.2.2. NOCIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO**

“Se entiende por empleo el conjunto de funciones, deberes y responsabilidades que han de ser atendidos por una persona natural, para satisfacer necesidades permanentes de la Administración Pública.

- **SERVIDORES PÚBLICOS**

En el caso colombiano, el término que se utiliza para denominar a todas aquellas personas naturales que presten sus servicios a las organizaciones públicas, y que estén vinculados por procedimientos reglamentarios contractuales o por elección a cargos establecidos previamente, es el de SERVIDORES PÚBLICOS

- **CLASIFICACIÓN**

En el Artículo 123 de la Constitución de Colombia, los servidores públicos están clasificados en: miembros de corporaciones públicas y empleados oficiales; estos últimos a su vez se subdividen en empleados o funcionarios públicos y trabajadores oficiales. Los empleados públicos son nombrados Mediante decreto, resolución u otro acto administrativo, mientras que los trabajadores

---

<sup>16</sup> Camargo, Hernández, David, Francisco-Funcionarios Públicos Evolución y Prospectiva-Ediciones Daфра-  
Pág. 14

oficiales son vinculados mediante contrato de trabajo. Se distingue los unos de los otros por la naturaleza de la entidad, la actividad y la forma de vinculación”<sup>17</sup>

#### **4.2.3. INDICADORES DE LA ENCUESTA**

A continuación se definirán las variables tenidas en cuenta para realizar la medición del clima laboral.

- **MOTIVACIÓN:**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

- **TRABAJO EN EQUIPO:**

Equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo en común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables.

---

<sup>17</sup> Ibid Pág. 17-18

- **LIDERAZGO:**

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, es levantar la visión de una persona a vistas más altas, es levantar su comportamiento a un estándar más alto, es construir una personalidad más allá de sus limitaciones normales, es el arte de lograr que alguien haga algo que usted quiere que se haga porque él quiere hacerlo.

- **COMUNICACIÓN:**

Fernández, C. (1997): "conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y a agilizar los flujos de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos."

- **DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE:**

Se define como un cambio en la capacidad o disposición humana, relativamente duradero y además no puede ser explicado por procesos de maduración. Este cambio es conductual, lo que permite inferir que se logra sólo a través del aprendizaje.

- **RELACIÓN INTERPERSONAL:**

Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente

- **SATISFACCIÓN:**

Lo que nos expresa es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece. Cabe destacar que la satisfacción laboral que alguien experimente siempre incidirá en el comportamiento que el trabajador presente frente a sus tareas u obligaciones.

- **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:**

Es la rama de las ciencias políticas que pretende dirimir los antagonismos que se susciten tanto en el orden local como en el global, sin excluir la violencia como uno de sus métodos; fundamentando su análisis en el ámbito social del lugar donde se produce el conflicto. Ésta especialidad se concentra principalmente en: La necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, Valorar las formas comunitarias tradicionales, Trascender los límites marcados por el derecho y la psicología, Canalizar el uso de la violencia, Tener una respuesta efectiva frente a la guerra, Establecer proyectos derivados de los resultados de las investigaciones llevadas a cabo en el lugar del conflicto.

- **VISIÓN HACIA EL FUTURO:**

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. La visión proporciona una guía acerca de qué núcleo preservar y hacia qué futuro estimular el progreso.

- **DISPOSICIÓN AL CAMBIO:**

Es la capacidad para adaptarse efectivamente ante variedad de situaciones, con diversos grupos o individuos. Implica la habilidad para entender y valorar posiciones y puntos de vista diferentes y opuestos ante un tema, siendo capaz de adaptar el propio enfoque a medida que una situación de cambio lo requiere. De igual forma, se relaciona con la aceptación del cambio en los requerimientos del trabajo.

- **LA COOPERACIÓN:**

Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo.

- **DISPONIBILIDAD DE RECURSOS:**

Es la posibilidad de que algo, un producto o un fenómeno, esté disponible de ser realizado, encontrado o utilizado. Que esté disponible quiere decir a su vez que uno puede disponer de ello ya que es accesible, está al alcance de la mano o simplemente porque es posible hacerlo.

- **TOMA DE DECISIONES:**

Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades.

- **SENTIDO DE PERTENENCIA:**

El sentido de pertenencia se entiende como la defensa que hacen los empleados, de los diferentes intereses, valores y objetivos que posee una institución, haciéndolos propios y parte de su perfil e identidad laboral, es un vínculo significativo entre la organización y su talento humano, el cual además de generar ganancias en ambas partes, también hace que se estrechen lazos, donde sentimientos como el arraigo, el compromiso, la identidad, etc, permiten que el trabajador quiera pertenecer a un grupo social, apropiarlo y hacerlo parte de su vida laboral y personal.

- **ESTABILIDAD:**

La estabilidad laboral debe ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que ofrezcan o generen.

- **LA RESPONSABILIDAD:**

Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más prepositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento personal, laboral, social, cultural y natural.

### **4.3. MARCO SITUACIONAL**

#### **4.3.1. RESEÑA HISTÓRICA**

“Fundadores: Bernardo López Pérez, Lilian Palacio de Alzate, Félix Montoya, Antonio Holguín, Eloy Zapata, Colombia López de Holguín, Lino Pastor López, Narcés Ortiz, Jorge Sanín Salazar, Nardo José Castaño, entre otros líderes que forjaron los senderos de la ciudad en que vivimos.

El territorio que hoy ocupa el municipio de Dosquebradas, estuvo habitado al tiempo del descubrimiento y la conquista, por la tribu o nación de los aborígenes Quimbayas. Este territorio fue descubierto por el Capitán Jorge Robledo, al penetrar en dicha provincia a su regreso de Arma en el año de 1540.

Se internó con algunos soldados desde Irra a explorar las tierras altas que se presentaban al suroeste. El cacique Cananao gobernante de Irra, temeroso por la proximidad en su territorio de los cristianos o españoles, salió a su encuentro



y como para buscar la amistad y darla buena acogida, le obsequió una gran vasija de oro en forma de casquete, procedente, según declaraciones del cacique de una tribu cuyos señores “se servían con oro y tenían ollas y todo servicio en oro”. Fue esta la primera vez que Robledo supo de la existencia de los Quimbayas.

He aquí el interés de los españoles por conquistar este territorio. De paso se puede anotar que el imperio Quimbaya, el cual poblaba parte de lo que hoy es Valle del Cauca, Risaralda, parte de Caldas y todo el Quindío, lo integraban unos 80.000 aborígenes, con un gobierno bien organizado y de una cultura milenaria, y no unos salvajes como los denominaron y trataron los conquistadores, hasta obtener casi el exterminio total de estos honrados y laboriosos agricultores, orfebres, artesanos y excelentes ceramistas que poblaban el actual territorio del eje cafetero.

Luego de la ocupación y posterior independencia de Colombia por parte de España, Dosquebradas fue fundada, en el año de 1.844 por colonos antioqueños, tolimenses, caucanos y vallunos, aspecto que le permitió desde muy temprano, afianzarse como punto de encuentro de los dos grandes procesos de colonización que se dieron hacia esta zona del país, la colonización antioqueña y la caucana, hecho que le ha otorgado un carácter cosmopolita a la ciudad.

Dosquebradas, desde su fundación estuvo adscrita al municipio de Santa Rosa de Cabal; inicialmente como sección del municipio y posteriormente como corregimiento, fue hasta el 6 de Diciembre de 1.972, año en que se independizó y ascendió a la condición de Municipio; por ende empieza a hacer parte del décimo cuarto municipio del Departamento de Risaralda, después de un difícil proceso en los estrados judiciales para adquirir su autonomía.”<sup>18</sup>

---

18

[http://www.dosquebradas.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2327&Itemid=139](http://www.dosquebradas.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2327&Itemid=139)

#### 4.3.2. MISIÓN Y VISIÓN

*De acuerdo al artículo 311 de la Constitución Política de Colombia:*

“Al municipio como Entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes”.

*De acuerdo al Plan de desarrollo 2012-2015 “Dosquebradas Empresa de todos”:*

“En el 2015 Dosquebradas será un municipio que brinda Desarrollo Social y Humano a todos sus habitantes, en el que se trata con dignidad la vida, en especial la de aquellas poblaciones menos favorecidas. Igualmente, Dosquebradas avanzara hacia el futuro como una Empresa de Todos, en la cual se consolida su vocación industrial y su crecimiento económico.

#### 4.3.3. POLÍTICA DE CALIDAD

La Administración Municipal tiene como política de calidad brindar un excelente servicio, con honestidad, transparencia y equidad, unido al compromiso de todo su equipo humano, enmarcada dentro de los términos de la Constitución y la Ley, generando confianza en la comunidad y promoviendo el desarrollo Institucional, con una cultura de mejoramiento continuo en búsqueda de la competitividad del Municipio.

OBJETIVOS DE CALIDAD	RELACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO
Brindar un servicio con honestidad, transparencia y equidad	Línea estratégica 5: Gerencia publica efectiva, participativa y transparente

Lograr el compromiso del equipo humano	Línea estratégica 1: Bienestar social
Generar confianza en la comunidad	Línea estratégica 4: Desarrollo urbano, armónico y amable
Promover el desarrollo institucional	Línea estratégica 3: Fortalecimiento institucional y participación ciudadana
Fomentar la cultura de mejoramiento continuo y la competitividad del municipio	Línea estratégica 2: Emprendimiento y competitividad

Tabla 1: Objetivos de Calidad y Relación con el Plan de desarrollo de la Alcaldía de Dosquebradas.

#### 4.3.4. OBJETIVOS DEL MUNICIPIO

- **DIGNIDAD:** Para reconocer en cada persona que habita Dosquebradas, los valores intrínsecos que tiene por su condición de ser humano, dotado de inteligencia, de libertad, de capacidad de amar, de crear, de soñar, de construir un proyecto de vida propio y de contribuir a construir un proyecto de vida en común. Por ello, todo ciudadano y ciudadana de Dosquebradas es digno por sí mismo y tiene valor como agente social que participa y transforma el desarrollo de la ciudad y la convierte a su vez en una ciudad Digna para todos.
- **EQUIDAD:** Para reconocer en nuestro municipio las fuertes desigualdades que llevan a la exclusión de muchas comunidades que no acceden a los beneficios sociales que ofrece la ciudad y no pueden ejercer una ciudadanía plena; por tanto, es necesario reivindicar en forma permanente y en todo el ejercicio de gobierno, la garantía de los derechos, privilegiando aquellas poblaciones que se encuentran más desprotegidas.
- **HONESTIDAD:** Para que nuestro comportamiento esté guiado por un manejo transparente, recto y pulcro en todos nuestros actos y de esta forma, actuemos

con ética y lealtad hacia nuestra ciudad, haciendo buen uso de los recursos públicos y recuperando la confianza ciudadana en el gobierno municipal.

- **SOLIDARIDAD:** Para crear conciencia colectiva y sensibilizar a todos los habitantes de Dosquebradas, frente a la necesidad de fortalecer el tejido social a través de relaciones mutuas de apoyo y ayuda, frente a las adversidades y dificultades, de tal forma que se sientan respaldadas y amparadas tanto por el entorno social que las rodea, como por un gobierno municipal que actúa como garante de sus derechos.
- **PARTICIPACIÓN CIUDADANA:** Para fomentar el dialogo de saberes y la inclusión de todos los actores sociales en todas las fases de la planeación y gestión pública, asumiendo que nuestro municipio es de todos y por tanto, debemos tener un compromiso con él desde los diferentes roles que nos corresponde desempeñar desde el sector público, el sector privado y la academia, privilegiando la obligación del Estado como garante del bienestar colectivo y la protección de sus habitantes.
- **TOLERANCIA:** Para tener consideración y apertura en todo el ejercicio de gobierno para con aquellos sectores, grupos o personas que disientan de nuestras actuaciones públicas, permitiendo que dichos disensos sean tramitados en un escenario público de debate de ideas, donde prime la comunicación, el bien común y el respeto.
- **IDENTIDAD:** El plan de desarrollo municipal será más que un instrumento; será un plan-proceso orientado a rescatar y mantener la identidad ciudadana y el sentido de pertenencia de los ciudadanos y ciudadanas de Dosquebradas con su territorio y su entorno social.
- **INTEGRALIDAD:** El plan de desarrollo incluirá las estrategias, los programas y los proyectos de los diferentes sectores, pero también identificará las transversalidades que le aporten al municipio y lo articulen a la visión metropolitana y regional.
- **CALIDAD:** Como condición para llevar a cabo una administración pública, donde todos los funcionarios y funcionarias trabajen bajo los criterios de la autoevaluación y el mejoramiento continuo, a fin de dar respuesta eficaz y

eficiente a las demandas de la ciudadanía, contribuyendo a mejorar la calidad de vida del municipio.

- **TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN PÚBLICA:** Para informar con claridad y veracidad sobre la gestión de gobierno y rendir cuentas a la ciudadanía sobre las ejecutorias de la administración municipal, sobre los impactos logrados pero también, para dar a conocer las dificultades y restricciones que se presenten, haciendo seguimiento a todas las inquietudes de la comunidad.”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> [www.dosquebradas.gov.co](http://www.dosquebradas.gov.co)

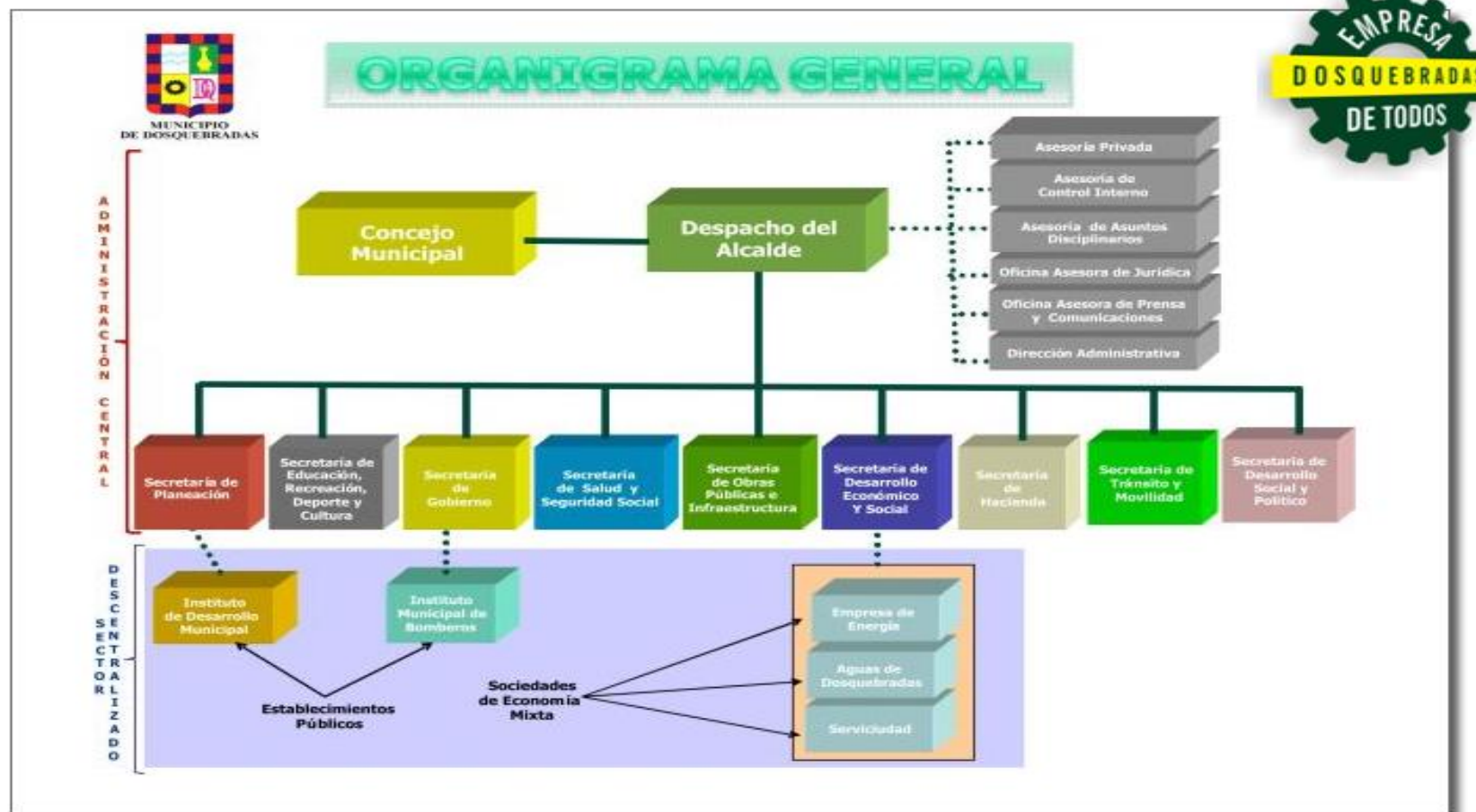


Tabla 2: Organigrama General Alcaldía de Dosquebradas

#### **4.3.5. TEMPORALMENTE S.A.S**

“Somos una empresa de servicios temporales de empleo, fundada en el 2007 que brinda soluciones de recurso humano, contratando, seleccionando, suministrando y evaluando personal en misión para el empresario a nivel nacional; enfocados en mejorar las condiciones de contratación laboral y la calidad de vida del personal vinculado. Basamos nuestra política de calidad de servicio en la satisfacción del cliente, la optimización del recurso, el buen posicionamiento de empresa y continua mejora en procesos. Autorizados por el ministerio de protección social mediante resolución número 010 de enero 30 de 2008, con póliza de seguro de cumplimiento de disposiciones legales adquirida con seguro de estado número 21-43-101-003818 y en proceso de certificación en implementación de sistema de gestión calidad norma ISO 6001 avalada por ICONTEC.

Constitución de la empresa Nuestra empresa cumple con todos los requisitos exigidos por la ley 50 1990 en su Artículo 82

El ejercicio de nuestra actividad está fundamentado en el compromiso de cumplir las obligaciones legales, tanto de origen laboral y comercial, como las derivadas de las que reglamentan el empleo temporal, de aplicar las normas y procedimientos internos establecidos, de satisfacer las necesidades del cliente, realizando procesos eficientes y oportunos, dinamizados por el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad y de entregar valores agregados, especialmente enfocados a generar bienestar en clientes internos y externos. La dirección de la organización, mediante una participación proactiva, lidera la aplicación de esta política, apoyada en un equipo humano competente y en la utilización de sistemas de comunicación efectivos.”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> <http://temporalmentesas.com/index-4.html>

#### 4.4. MARCO NORMATIVO

- **LEY 909 DE 2004:** Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
- **DECRETO 1227 DE 2005:** por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.
- **DECRETO 1510 DE 2013:** Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.
- **DECRETO 734 DE 2012:** Por el cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se dictan otras disposiciones.
- **DECRETO 1042 DE 1978:** Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y unidades administrativas especiales del orden nacional, se fijan las escalas de remuneración correspondientes a dichos empleos y se dictan otras disposiciones.
- **CIRCULAR 0013 DE 2005:**
  - ✓ prestaciones sociales a que tendrán derecho los empleados públicos del nivel territorial y mínimas de los trabajadores oficiales del mismo nivel.
  - ✓ normas que regula las prestaciones sociales y factores para su liquidación.
  - ✓ Régimen mínimo prestacional para los trabajadores oficiales.
- **DECRETO 1295 DE 1994:** Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
- **LEY 50 DE 1990:** por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.
- **DECRETO 4369 DE 2006:** por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones



#### **4.4.1. OBLIGACIONES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES**

**“Artículo 11.** Constitución de póliza de garantía. Las Empresas de servicios temporales están obligadas a constituir una póliza de garantía con una compañía de seguros legalmente establecida en Colombia, a favor de los trabajadores en misión, para asegurar el pago de sus salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones, en caso de iliquidez de la empresa de servicios temporales, la cual deberá depositarse en el Ministerio de la Protección Social.

**Artículo 12.** Afiliación de trabajadores al Sistema de Seguridad Social Integral. Las Empresas de Servicios Temporales están obligadas a afiliar y a pagar los aportes parafiscales y los aportes a los Sistemas de Seguridad Social en Salud, Pensión y Riesgos Profesionales, de acuerdo con las disposiciones legales que regulan la materia.

**Artículo 13.** Información sobre afiliación y pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral de trabajadores en misión. Dentro de los diez(10) primeros días de cada mes, las empresas de Servicios Temporales deberán informar a la correspondiente usuaria del servicio, sobre la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de Seguridad Social Integral, del personal en misión que le ha prestado sus servicios durante el mes inmediatamente anterior.

**Artículo 14.** Salud ocupacional. La Empresa de Servicios Temporales es responsable de la salud ocupacional de los trabajadores de planta y en misión, en los términos previstos en el Decreto 1530 de 1996 y demás normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Ministerio de la Protección Social, Republica de Colombia –Empresas de Servicios Temporales- Pág. 47

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación del clima laboral en la alcaldía de Dosquebradas es de tipo descriptiva, debido a que está dirigida a deducir un bien o circunstancia de los problemas o situaciones del objeto de estudio, en este caso en especial se busca determinar si los diferentes tipos de contratación manejados por la entidad han influido directamente en el ambiente laboral entre los empleados del lugar.

Luego de analizar la información obtenida se podrán detectar las debilidades y fortalezas que existen entre los funcionarios de la alcaldía de Dosquebradas.

### **5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **5.2.1. POBLACIÓN**

La alcaldía de Dosquebradas cuenta con 110 funcionarios de planta y 90 funcionarios temporales.

#### **5.2.2. MUESTRA**

Para llevar a cabo la investigación se tomó una muestra de 86 funcionarios de planta y 73 funcionarios temporales.

Esta muestra fue obtenida de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

$n$  = el tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

$Z$  = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

$e$  = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

### **5.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **5.3.1. MÉTODOS**

Los métodos utilizados para la investigación de la medición del clima organizacional en la alcaldía de Dosquebradas, fueron: el método de observación y deductivo.

##### **5.3.1.1. OBSERVACIÓN**

Este método nos permite percibir rasgos existentes en la población de estudio para así tener una mejor percepción de la situación actual y así poder tomar decisiones.

#### **5.3.1.2. DEDUCTIVO**

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos para luego llegar a deducciones particulares y así comprobar su validez.

### **5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las técnicas que se llevaron a cabo fueron:

#### **5.4.1. INFORMACIÓN PRIMARIA**

##### **Entrevista**

Se realizó una entrevista con diferentes funcionarios de la alcaldía con el objetivo de identificar cuáles eran los criterios en los cuales se debía realizar la investigación y de esta manera poder realizar las preguntas pertinentes para cada criterio.

##### **Encuesta**

Se elaboró el instrumento de medición el cual consta de 69 preguntas las cuales están divididas en grupos: motivación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, disposición al aprendizaje, relaciones interpersonales, satisfacción, resolución de conflictos, visión hacia el futuro, disposición al cambio, cooperación, disponibilidad de recursos, toma de decisiones, sentido de pertenencia, estabilidad y responsabilidad.

La encuesta está dividida en grupos con el objetivo de identificar cuales con los grupos que presentan una mayor problemática y de esta forma poder generar un plan de mejoramiento efectivo. Las opciones de respuesta son cinco (5):

OPCIÓN DE RESPUESTA	PUNTAJE
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

La cual se analizó de acuerdo a la teoría de Resist Likert.

#### **5.4.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA**

- Manual de procesos y procedimientos de la empresa.
- Trabajos de grado sobre clima Organizacional.
- Documentos de gestión documental de la alcaldía de Dosquebradas.

#### **5.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información recolectada por medio del instrumento de medición se clasificó en dos grupos, el primer grupo se denomina trabajadores de planta y el segundo, trabajadores contratados por Empresas de Servicios temporales, esto se hizo con la finalidad de analizar y comprender las percepciones que cada uno de estos tiene con respecto a la alcaldía como un lugar de trabajo y de esta manera determinar si la diferentes modalidades de contratos influyen directamente en el ambiente laboral.

Una vez clasificada la información en los grupos anteriormente mencionados se empieza el proceso de tabulación de la misma y de este modo poder organizarla en tablas y gráficos que nos permiten analizarla de una forma más efectiva.

Por medio del análisis de la información se podrán identificar los factores que están influyendo en el ambiente laboral y de esta manera poder diseñar un plan

de acción que nos permita mejorar las condiciones laborales y así generar un ambiente en el cual sus empleados se sientan cómodos realizando sus funciones.

## 6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La metodología de la encuesta está basada en 5 opciones de respuesta las cuales son:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Tabla 3: Codificación Encuestas - Likert

La escala de Likert se realiza a través de un conjunto organizado de ítems, llamados también sentencias, juicios o reactivos, relacionados con la variable que hay que medir, y frente a los cuales los sujetos de investigación deben reaccionar, en diferentes grados según la alternativas expuestas en un continuo de aprobación- desaprobación.

Es un tipo de escala que mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares. El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

Las respuestas se suman por indicador evaluado, es decir una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. Por ejemplo, en la escala para evaluar XX indicador la puntuación mínima posible es de 8 ( $1+1+1+1+1+1+1+1$ ) y la máxima es de 40 ( $5+5+5+5+5+5+5+5$ ), porque hay ocho afirmaciones. Si una persona obtuvo "12", el indicador es sumamente desfavorable, de esta manera analizaremos las siguientes variables.

## 6.1. MOTIVACIÓN

### NOMBRADOS

MOTIVACION	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Se siente cómodo con el trabajo que le corresponde hacer	48,8%	3,5%	1,2%	45,3%	1,2%	100,0%
El salario que recibe es equitativo con las funciones y responsabilidades del cargo	53%	16%	5%	17%	8%	100%
Se siente satisfecho por pertenecer a la Organización para la cual trabaja	26%	1%	0%	73%	0%	100%
Como califica la recompensa que recibe cuando hace una labor bien hecha	37%	7%	22%	30%	3%	100%
Es importante para usted que su jefe le informe los resultados de los trabajos realizados	31%	0%	2%	65%	1%	100%

Tabla 4: Motivación Empleados de planta

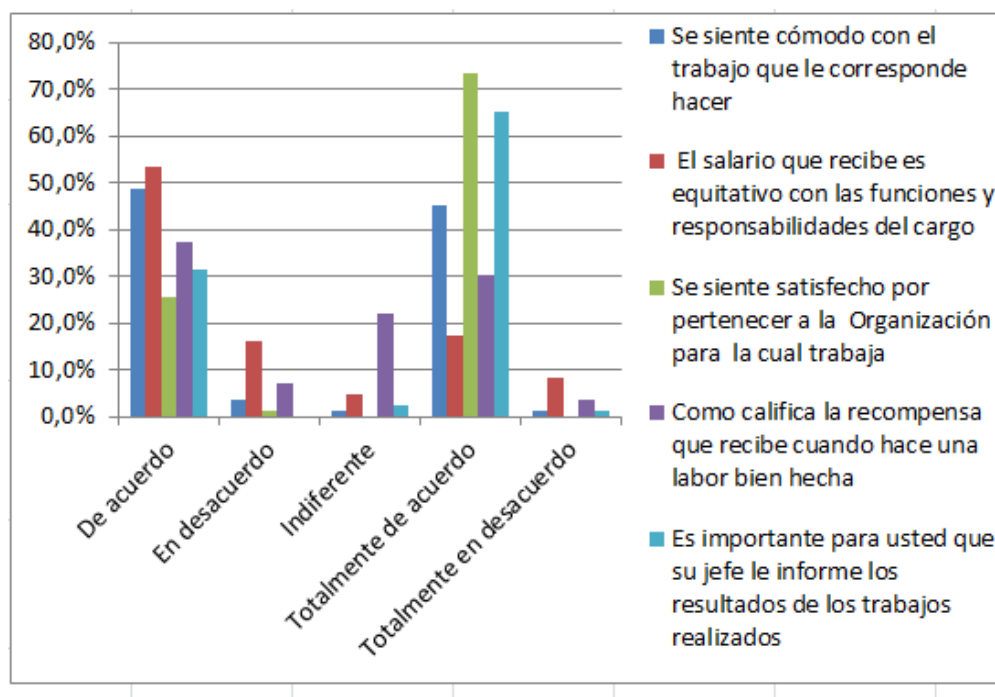


Gráfico 1: Motivación Empleados de planta 1



## TEMPORALES

MOTIVACION	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Se siente cómodo con el trabajo que le corresponde hacer	21%	1%	1%	75%	1%	100%
El salario que recibe es equitativo con las funciones y responsabilidades del cargo	48%	24%	4%	17%	7%	100%
Se siente satisfecho por pertenecer a la Organización para la cual trabaja	23%	1%	5%	67%	4%	100%
Como califica la recompensa que recibe cuando hace una labor bien hecha	44%	4%	20%	27%	5%	100%
Es importante para usted que su jefe le informe los resultados de los trabajos realizados	33%	0%	3%	63%	1%	100%

Tabla 5: Motivación Empleados Temporal

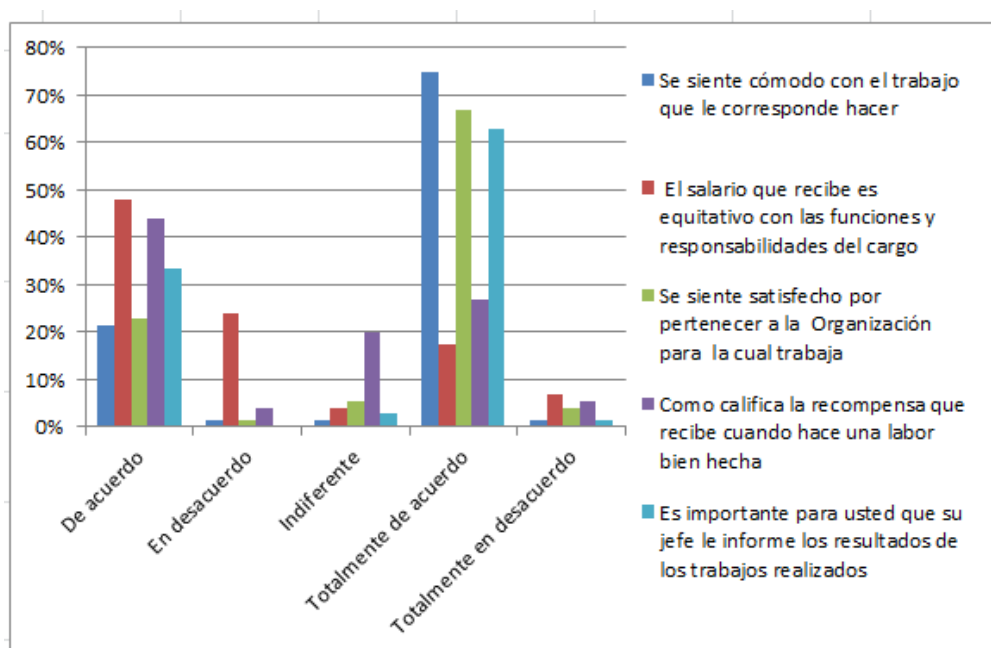
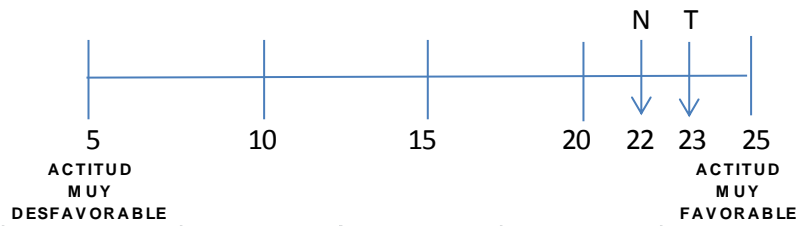


Gráfico 2: Motivación Empleados Temporal



En general se percibe una gran motivación por parte de los empleados de la alcaldía ya sean de planta o contratados por empresas temporales, sin embargo es importante resaltar que los funcionarios temporales se sienten menos motivados en algunos aspectos tenidos en cuenta para medir la motivación, los aspectos en los que se notó una mayor diferencia fueron los siguientes:

- Los empleados de (EST) creen que los salarios que reciben no son equitativo con las funciones que realizan.
- Se sienten menos satisfechos de pertenecer a la organización.

Por ultimo podemos concluir que en la mayoría de los aspectos tenidos en cuenta los empleados de planta se sienten menos motivados que los trabajadores temporales.

## 6.2. TRABAJO EN EQUIPO

### NOMBRADOS

TRABAJO EN EQUIPO	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Con frecuencia usted ayuda y colabora en el trabajo de sus compañeros	37%	0%	0%	63%	0%	100%
Recibe apoyo y colaboración de sus compañeros de trabajo para el desarrollo de las tareas asignadas	43%	7%	3%	45%	1%	100%
Se siente comodo trabajando en equipo	17%	5%	2%	76%	0%	100%
Participa activamente cuando es convocado a reuniones y/o trabajos en grupo	24%	1%	3%	71%	0%	100%
La organización les brinda espacio para conversar, planear y ejecutar las labores.	49%	10%	6%	31%	3%	100%

Tabla 6: Trabajo en Equipo Empleados de planta

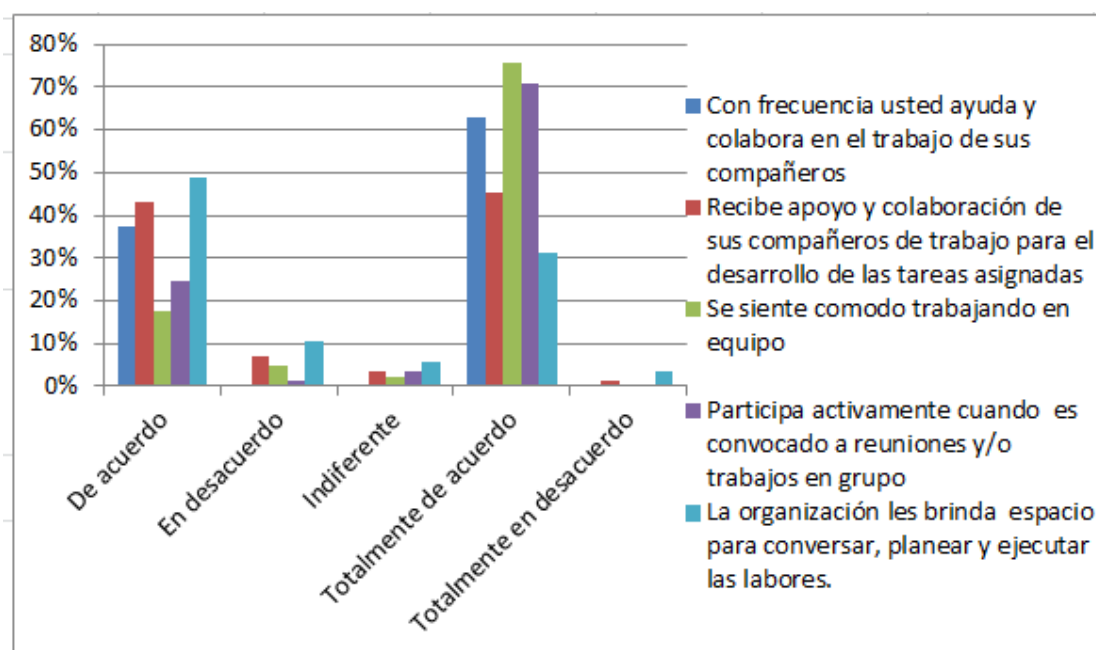


Gráfico 3: Trabajo en Equipo Empleados de planta

## TEMPORALES

TRABAJO EN EQUIPO	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Con frecuencia usted ayuda y colabora en el trabajo de sus compañeros	27%	0%	0%	73%	0%	100%
Recibe apoyo y colaboración de sus compañeros de trabajo para el desarrollo de las tareas asignadas	31%	4%	5%	59%	1%	100%
Se siente comodo trabajando en equipo	25%	1%	1%	71%	1%	100%
Participa activamente cuando es convocado a reuniones y/o trabajos en grupo	33%	1%	4%	61%	0%	100%
La organización les brinda espacio para conversar, planear y ejecutar las labores.	47%	8%	8%	37%	0%	100%

Tabla 7: Trabajo en Equipo Empleados Temporal

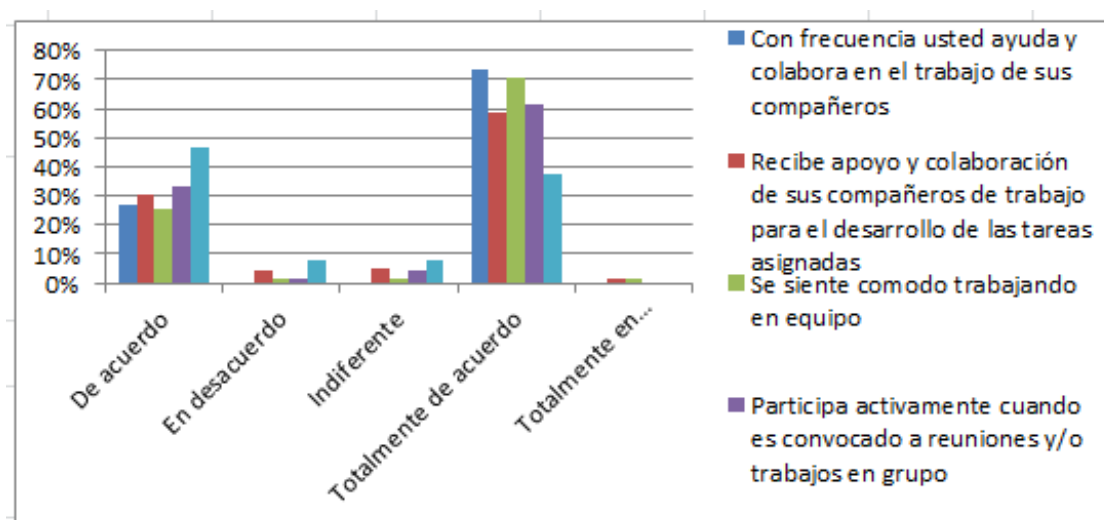
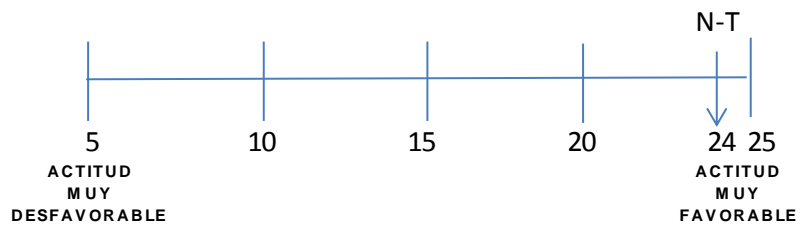


Gráfico 4: Trabajo en Equipo Empleados Temporal



Se puede notar que en la mayoría de las variables tenidas en cuenta hubo una gran similitud en las respuestas obtenidas por parte de los funcionarios de la Alcaldía, por este motivo se puede decir que la mayoría de las personas ven en sus compañeros de trabajo un apoyo para realizar sus funciones y se evidencia un gran sentido de compañerismo entre los empleados, sin embargo es importante resaltar que los funcionarios de planta son quienes más participan de las actividades de la organización, como lo son reuniones y actividades de trabajo en grupo.

### 6.3. LIDERAZGO

#### NOMBRADOS

LIDERAZGO	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Cree usted que es importante cometar con su jefe las inquietudes y problemas concernientes a su trabajo	20%	0%	0%	80%	0%	100%
Sus líderes de procesos ayudan en su crecimiento personal y profesional.	47%	9%	14%	28%	2%	100%
En la organización se reconoce a los jefes como líderes	44%	5%	8%	40%	3%	100%
La delegación de tareas y responsabilidades en el área de trabajo se hace correctamente	47%	12%	8%	29%	5%	100%

Tabla 8: Liderazgo Empleados de planta

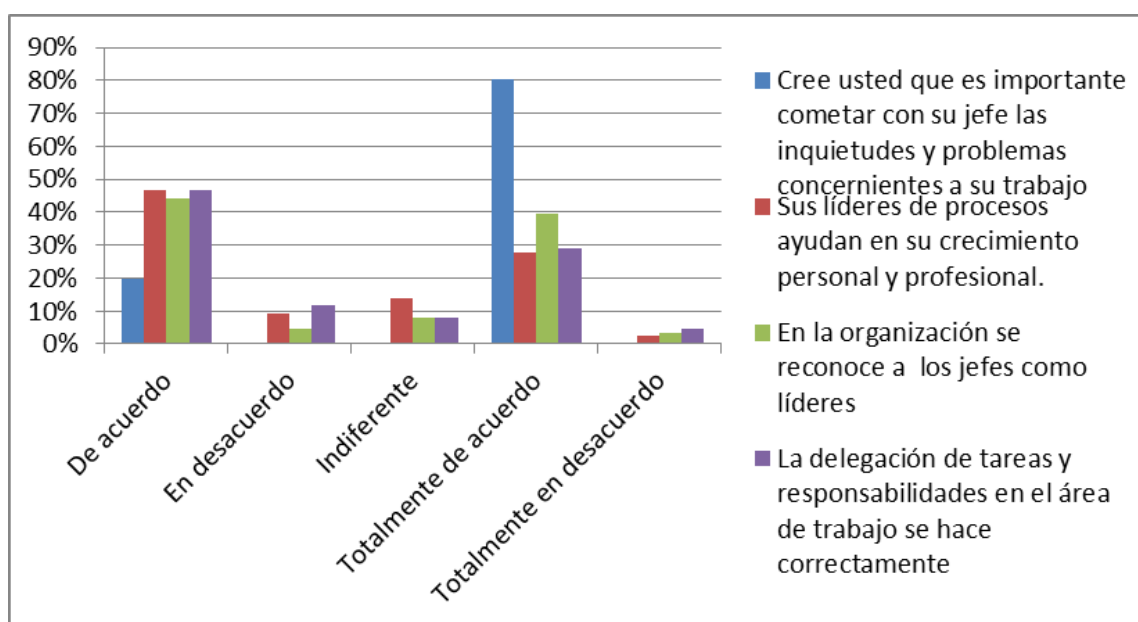


Gráfico 5: Liderazgo Empleados de planta

## TEMPORALES

LIDERAZGO	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Cree usted que es importante cometar con su jefe las inquietudes y problemas concernientes a su trabajo	13%	0%	0%	87%	0%	100%
Sus líderes de procesos ayudan en su crecimiento personal y profesional.	39%	5%	11%	43%	3%	100%
En la organización se reconoce a los jefes como líderes	37%	1%	4%	56%	1%	100%
La delegación de tareas y responsabilidades en el área de trabajo se hace correctamente	40%	5%	3%	51%	1%	100%

Tabla 9: Liderazgo Empleados Temporal

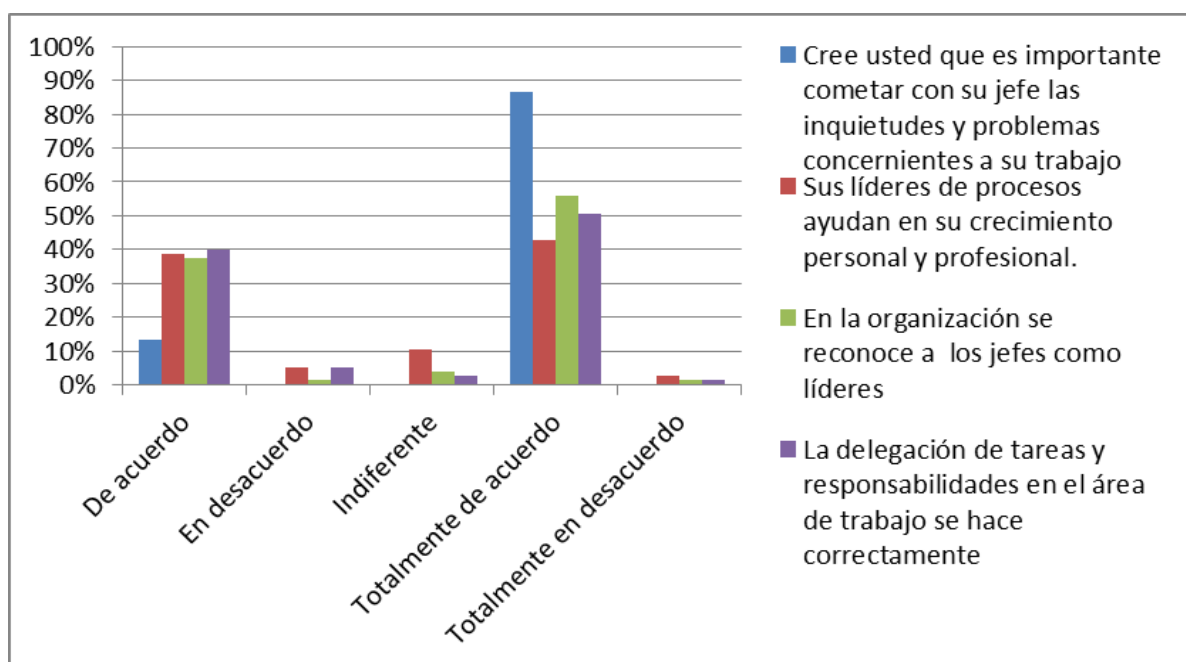
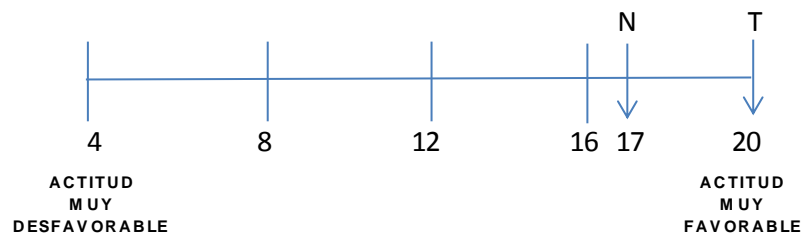


Gráfico 6: Liderazgo Empleados Temporal



De acuerdo a los datos obtenidos anteriormente podemos percibir que para los funcionarios de la alcaldía es muy importante tener un líder con el cual puedan comentar sus inquietudes.

En este criterio de evaluación podemos evidenciar que los empleados temporales son quienes más reconocen a sus jefes como líderes y son quienes manifiestan una actitud muy favorable.

Por lo contrario los empleados de planta obtuvieron un puntaje mas bajo en aspectos como:

- El reconocimiento de los jefes como líderes.
- La delegación de las tareas se hacen correctamente.
- Los jefes de procesos no contribuyen en el crecimiento personal y profesional.



## 6.4.COMUNICACIÓN

### NOMBRADOS

COMUNICACIÓN	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Considera usted la comunicación como algo importante dentro de la organización	6%	1%	1%	92%	0%	100%
El líder de su área de trabajo le permite informarle sobre la labor que realiza y los resultados alcanzados.	40%	7%	9%	41%	3%	100%
Existe comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato.	38%	2%	7%	52%	0%	100%
Esta informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la Organización	43%	19%	14%	16%	8%	100%
Le brinda la organización toda la información necesaria para realizar su trabajo	51%	14%	15%	16%	3%	100%

Tabla 10: Comunicación Empleados de planta



Gráfico 7: Comunicación Empleados de planta

## TEMPORALES

COMUNICACIÓN	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Considera usted la comunicación como algo importante dentro de la organización	12%	0%	0%	88%	0%	100%
El líder de su área de trabajo le permite informarle sobre la labor que realiza y los resultados alcanzados.	53%	0%	5%	41%	0%	100%
Existe comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato.	28%	0%	1%	71%	0%	100%
Esta informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la Organización	37%	12%	19%	24%	8%	100%
Le brinda la organización toda la información necesaria para realizar su trabajo	47%	4%	4%	41%	4%	100%

Tabla 11: Comunicación Empleados Temporal

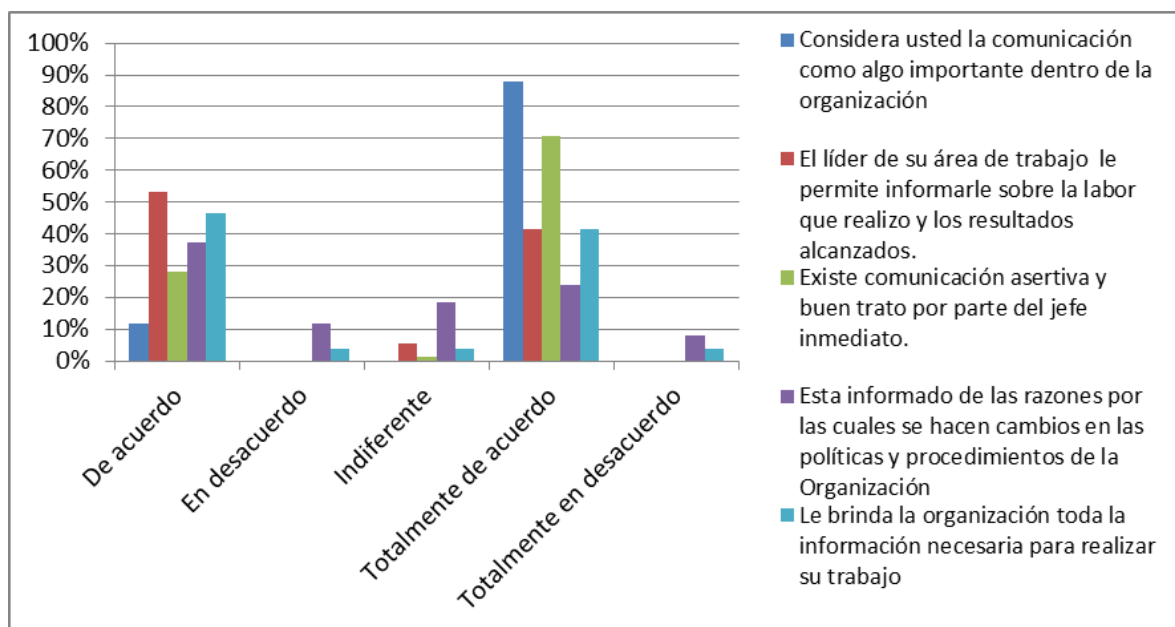
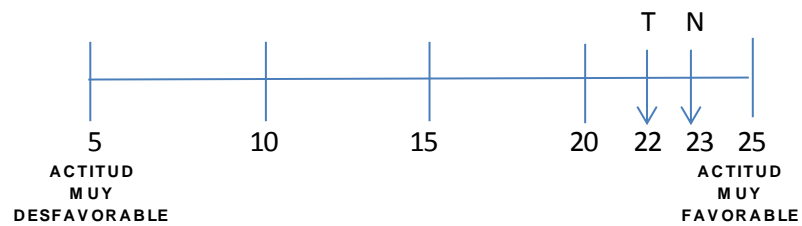


Gráfico 8: Comunicación Empleados Temporal



La comunicación en la Alcaldía de Dosquebradas se encuentra en actitud favorable en ambos grupos de trabajo y ven la comunicación como algo importante dentro de la organización, sin embargo se puede notar levemente que los empleados de planta manifiestan tener un mayor interés sobre la comunicación en su área de trabajo, además, creen que es de gran importancia que sus líderes les permita informar sobre cualquier labor realizada y logros alcanzados.

## 6.5. DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

### NOMBRADOS

DISPOSICION AL APRENDIZAJE	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de su trabajo	48%	19%	14%	19%	1%	100%
Los procesos de autoevaluación individual y grupal utilizados en su equipo de trabajo son adecuados	40%	20%	22%	16%	2%	100%
La organización le brinda capacitaciones suficientes para desarrollar sus funciones	38%	20%	14%	20%	8%	100%
Cuando la empresa genera espacios de capacitación o aprendizaje usted los aprovecha al máximo	40%	3%	3%	53%	0%	100%
Se preocupa usted por aprender e investigar nuevos métodos para realizar sus funciones eficientemente	33%	0%	1%	66%	0%	100%

Tabla 12: Disposición al Aprendizaje Empleados de planta

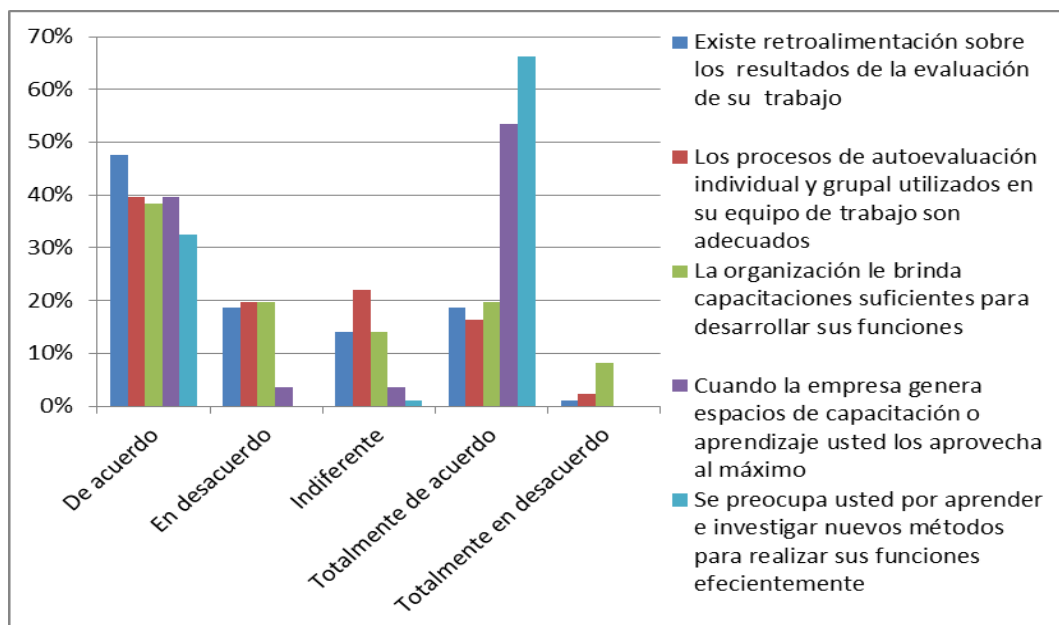


Gráfico 9: Disposición al Aprendizaje Empleados de planta

## TEMPORALES

DISPOSICION AL APRENDIZAJE	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de su trabajo	44%	7%	16%	32%	1%	100%
Los procesos de autoevaluación individual y grupal utilizados en su equipo de trabajo son adecuados	44%	0%	21%	35%	0%	100%
La organización le brinda capacitaciones suficientes para desarrollar sus funciones	37%	17%	24%	9%	12%	100%
Cuando la empresa genera espacios de capacitación o aprendizaje usted los aprovecha al máximo	33%	3%	15%	43%	7%	100%
Se preocupa usted por aprender e investigar nuevos métodos para realizar sus funciones eficientemente	35%	0%	0%	65%	0%	100%

Tabla 13: Disposición al Aprendizaje Empleados Temporal

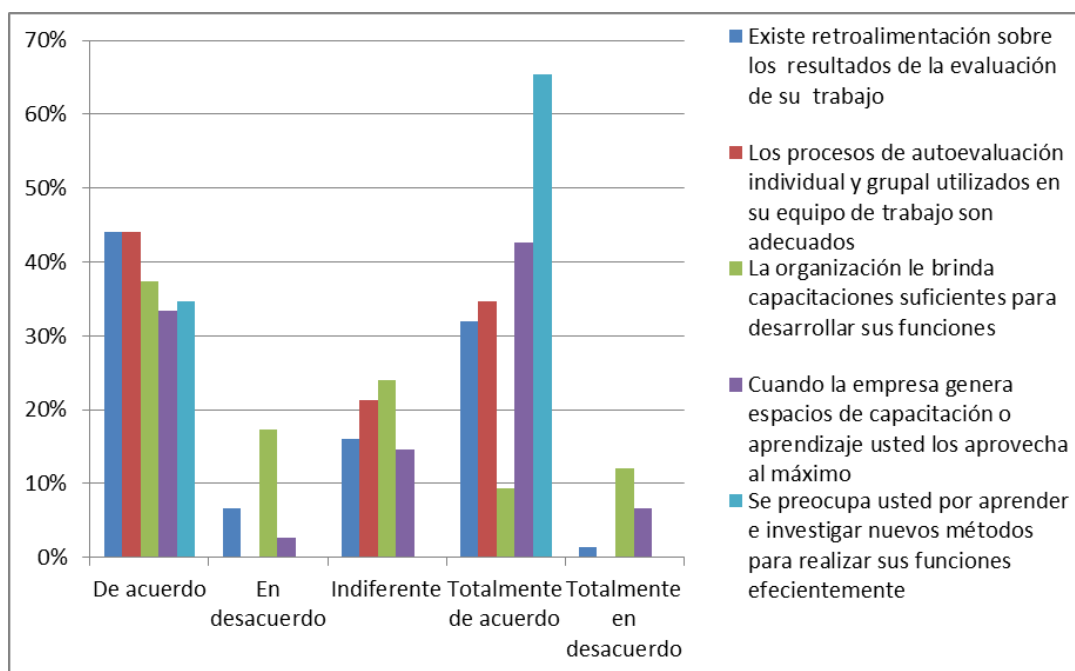
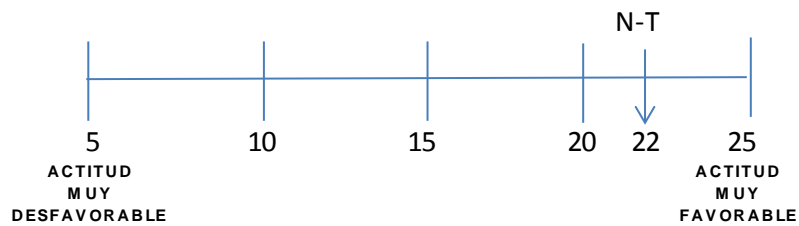


Gráfico 10: Disposición al Aprendizaje Empleados Temporal



La variable de disposición al aprendizaje se encuentra muy cerca de alcanzar la actitud favorable, esto significa que este indicador está en buenas condiciones, es de notar que tanto los empleados temporales como los de planta se encuentran dispuestos aprender nuevas cosas.

Podemos notar que los empleados de planta son quienes aprovechan al máximo el tiempo de capacitación que les brinda la Alcaldía de Dosquebradas.

Por otra parte los empleados de la temporal piensan que la entidad no les proporciona las capacitaciones suficientes para desarrollar sus funciones, pero tampoco aprovechan al máximo las que les brinda la institución.

## 6.6. RELACIONES INTERPERSONALES

### NOMBRADOS

RELACIONES INTERPERSONALES	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Existe ayuda y colaboración entre los miembros de la Organización	56%	10%	6%	27%	1%	100%
En su tiempo libre dentro de la empresa participa en actividades de esparcimiento con diferentes personas de la Organización.	38%	13%	24%	21%	3%	100%
Existen buenas relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre sus compañeros de trabajo.	42%	1%	7%	49%	1%	100%
El trato que le dan sus compañeros de trabajo es adecuado	40%	0%	2%	57%	1%	100%
La empresa realiza actividades que permitan fortalecer las relaciones interpersonales de los empleados	27%	22%	21%	26%	5%	100%
El ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones	48%	11,6%	8%	28%	5%	100%

Tabla 14: Relaciones Interpersonales Empleados de planta

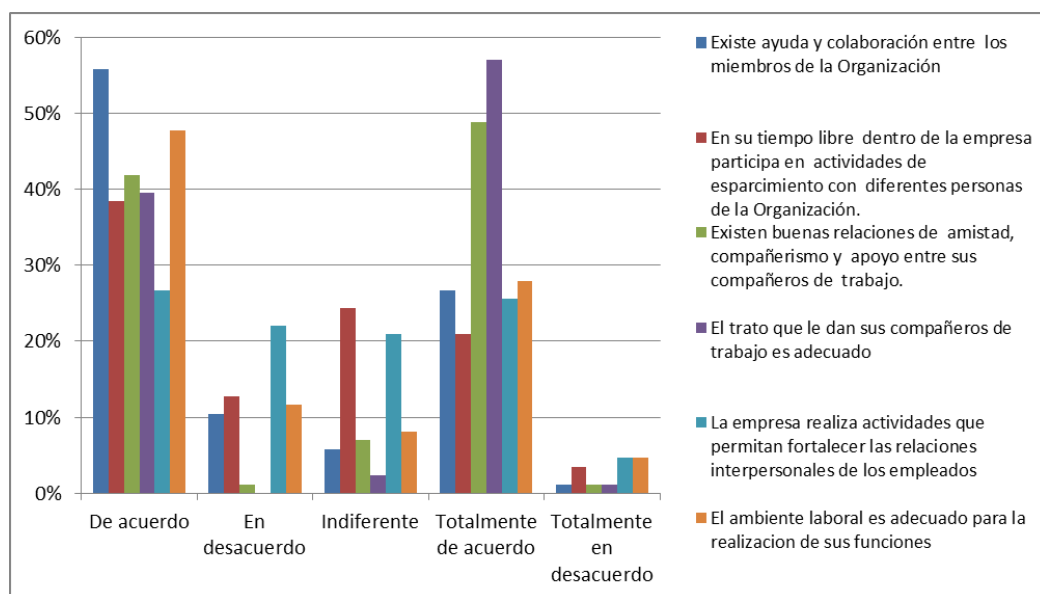


Gráfico 11: Relaciones Interpersonales Empleados de planta

## TEMPORALES

RELACIONES INTERPERSONALES	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Existe ayuda y colaboración entre los miembros de la Organización	49%	8%	7%	36%	0%	100%
En su tiempo libre dentro de la empresa participa en actividades de esparcimiento con diferentes personas de la Organización.	24%	11%	24%	29%	12%	100%
Existen buenas relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre sus compañeros de trabajo.	32%	0%	4%	64%	0%	100%
El trato que le dan sus compañeros de trabajo es adecuado	32%	0%	1%	67%	0%	100%
La empresa realiza actividades que permitan fortalecer las relaciones interpersonales de los empleados	32%	12%	25%	17%	13%	100%
El ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones	33%	2,7%	9%	52%	3%	100%

Tabla 15: Relaciones Interpersonales Empleados Temporal

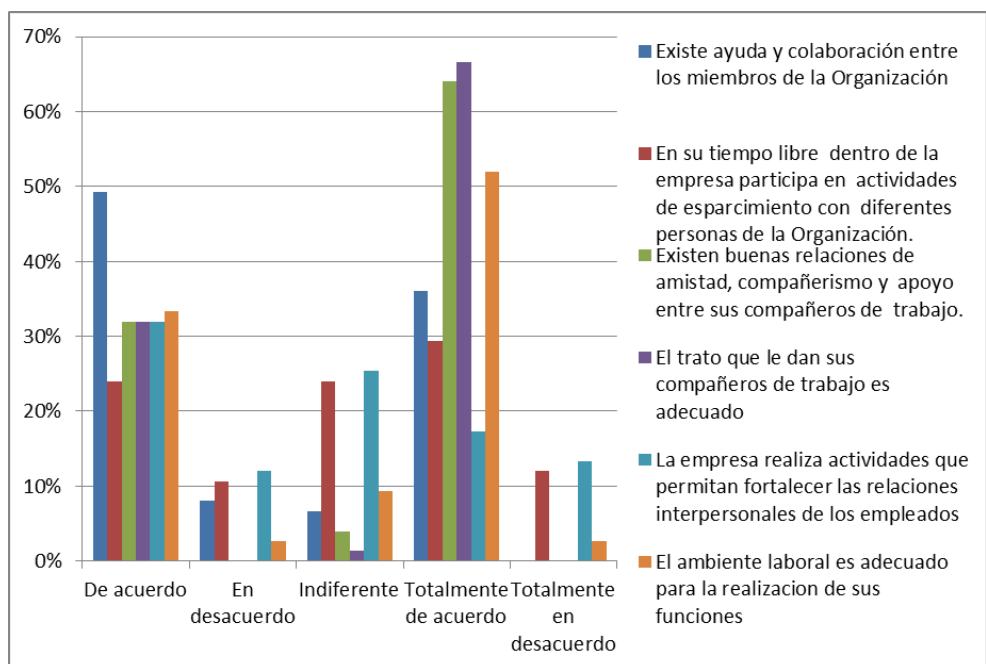
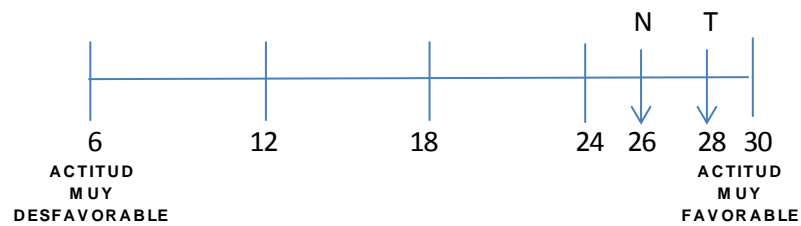


Gráfico 12: Relaciones Interpersonales Empleados Temporal





En la Alcaldía de Dosquebradas las relaciones interpersonales se encuentran en un nivel positivo tanto los empleados de planta como los temporales manifiestan estar cómodos con las relaciones establecidas, sin embargo se puede apreciar que los empleados por la temporal son quienes tienen un mayor grado de compañerismo, sus líderes les brindan espacios para interactuar y fortalecer los lazos de amistad, que el trato entre sus compañeros es adecuado y por tal motivo el ambiente para trabajar es agradable.

## 6.7. SATISFACCIÓN

### NOMBRADOS

SATISFACCION	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Su trabajo le permite el crecimiento y desarrollo personal	44%	2%	7%	44%	2%	100%
Se siente feliz por los resultados que logra en el trabajo	47%	0%	1%	51%	1%	100%
La empresa lo hace sentir como una parte importante de la organización	47%	2%	15%	31%	5%	100%

Tabla 16: Satisfacción Empleados de planta

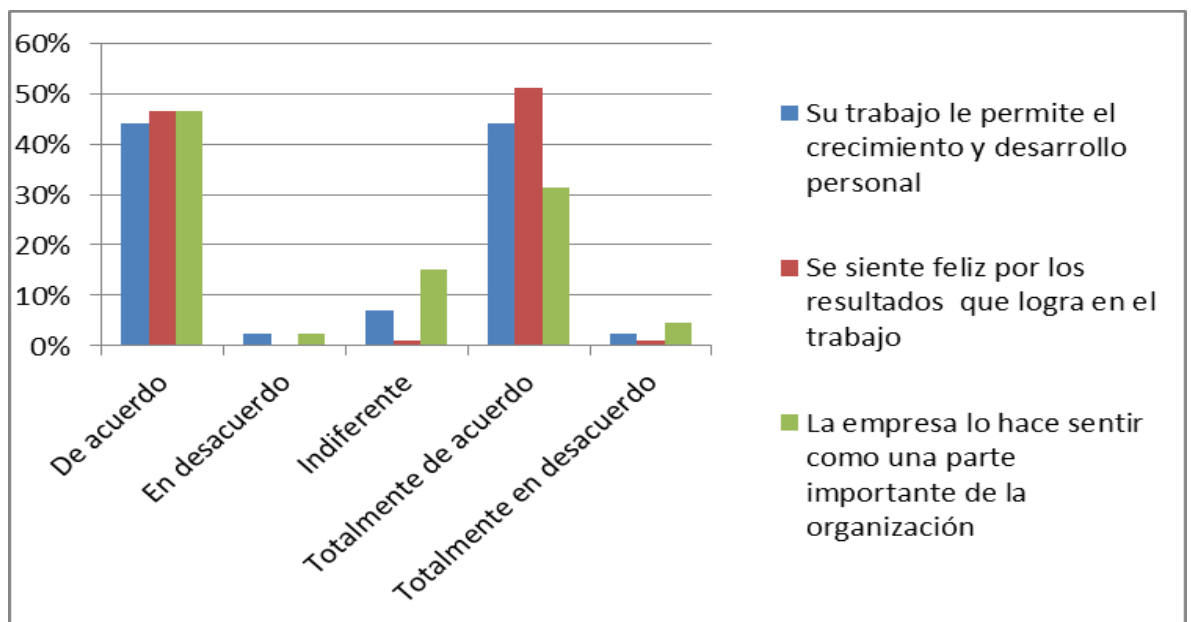


Gráfico 13: Satisfacción Empleados de planta

## TEMPORALES

SATISFACCION	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
<b>Su trabajo le permite el crecimiento y desarrollo personal</b>	43%	1%	4%	52%	0%	100%
<b>Se siente feliz por los resultados que logra en el trabajo</b>	32%	1%	1%	65%	0%	100%
<b>La empresa lo hace sentir como una parte importante de la organización</b>	40%	8%	11%	41%	0%	100%

Tabla 17: Satisfacción Empleados Temporal

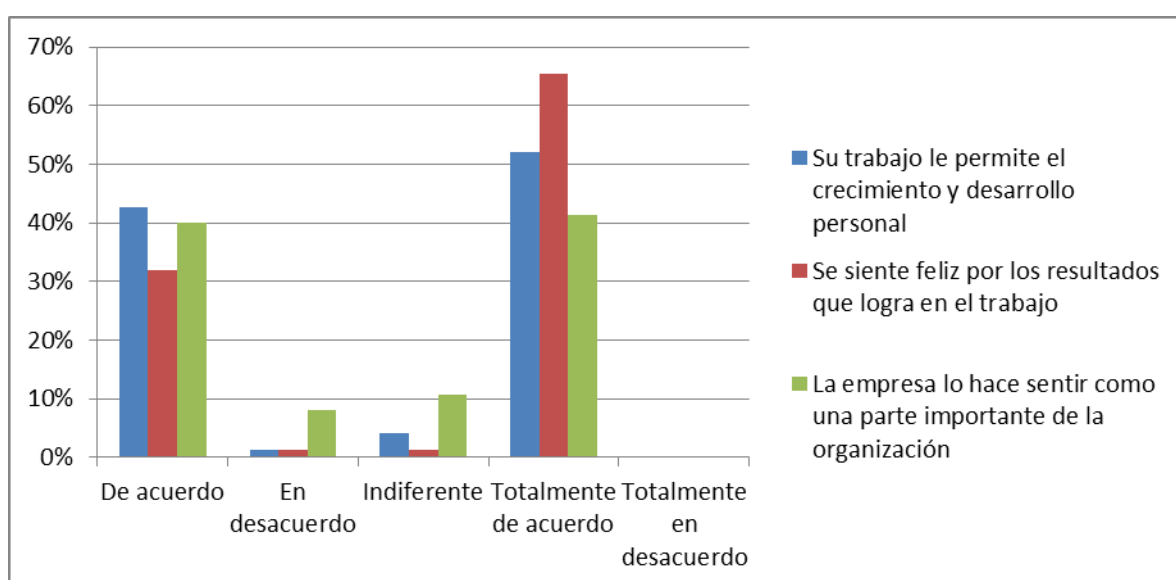
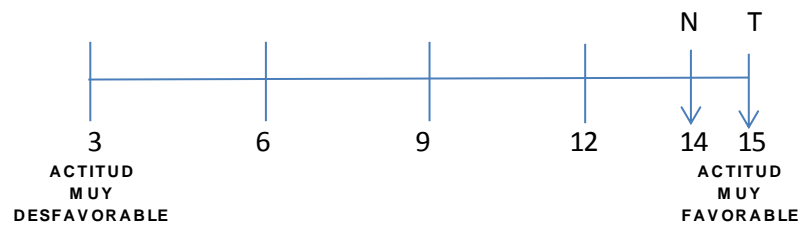


Gráfico 14: Satisfacción Empleados Temporal



La satisfacción es uno de los factores más importante en las organizaciones por este motivo la Alcaldía de Dosquebradas se ha centrado en fortalecer este aspecto, esto lo podemos ver reflejado en los datos vistos anteriormente, se puede notar que los empleados en general se sienten satisfechos por pertenecer a esta organización, sin embargo debemos resaltar que los empleados contratados por la temporal manifiestan un mayor grado de satisfacción, debido a que piensan que la Alcaldía les facilita un crecimiento tanto personal como profesional.

Los resultados obtenidos son muy satisfactorios tanto para los empleados como para la organización, porque si los empleados se sienten cómodos en el trabajo realizan sus funciones de una forma eficiente, además los trabajadores se sienten una parte importante y se incrementa su sentido de pertenencia.

## 6.8. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

### NOMBRADOS

RESOLUCION DE CONFLICTOS	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Los compañeros de su area de trabajo le colaboran en la solucion de problemas	45%	0%	12%	42%	1%	100%
los equipos de trabajo aceptan sus errores y solucionan sus problemas sin responsabilizar a otros.	50%	9%	14%	23%	3%	100%
Es común que en su area de trabajo se presenten conflictos que afecten el ambiente laboral	42%	26%	6%	9%	17%	100%
Cuando se presentan conflictos entre el personal estos son resueltos asertivamente	43%	7%	19%	27%	5%	100%

Tabla 18: Resolución de Conflictos Empleados de Planta

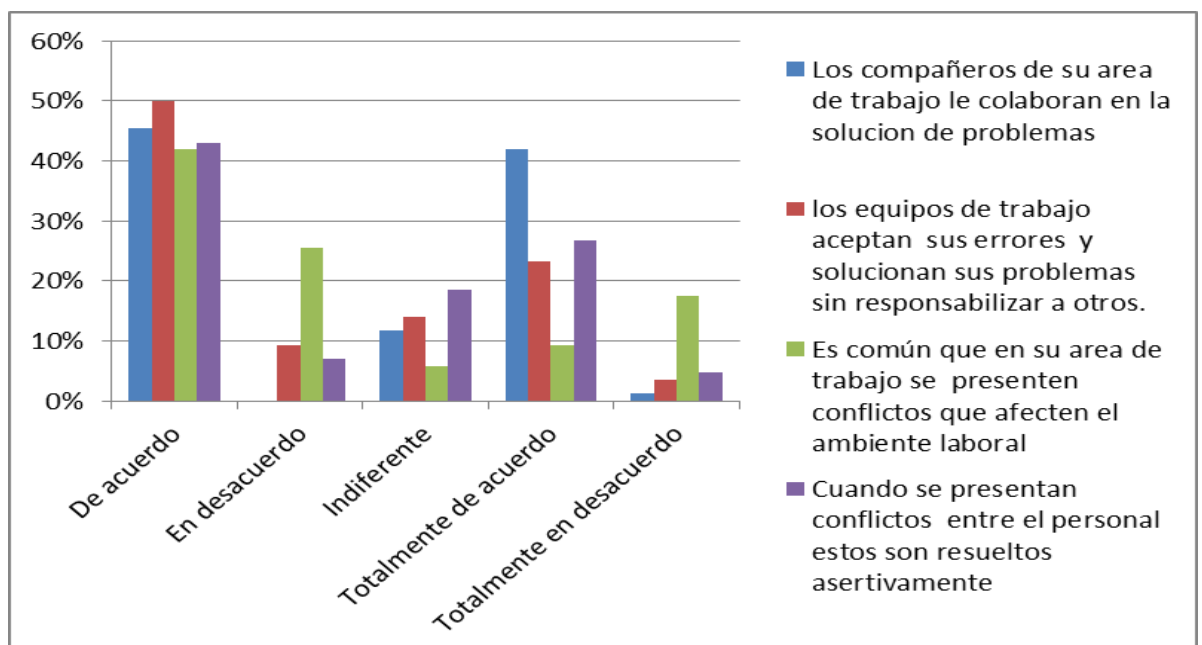


Gráfico 15: Resolución de Conflictos Empleados de Planta

## TEMPORALES

RESOLUCION DE CONFLICTOS	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Los compañeros de su area de trabajo le colaboran en la solucion de problemas	47%	3%	7%	43%	1%	100%
los equipos de trabajo aceptan sus errores y solucionan sus problemas sin responsabilizar a otros.	49%	4%	11%	36%	0%	100%
Es común que en su area de trabajo se presenten conflictos que afecten el ambiente laboral	27%	23%	25%	12%	13%	100%
Cuando se presentan conflictos entre el personal estos son resueltos asertivamente	51%	3%	15%	31%	1%	100%

Tabla 19: Resolución de Conflictos Empleados Temporal

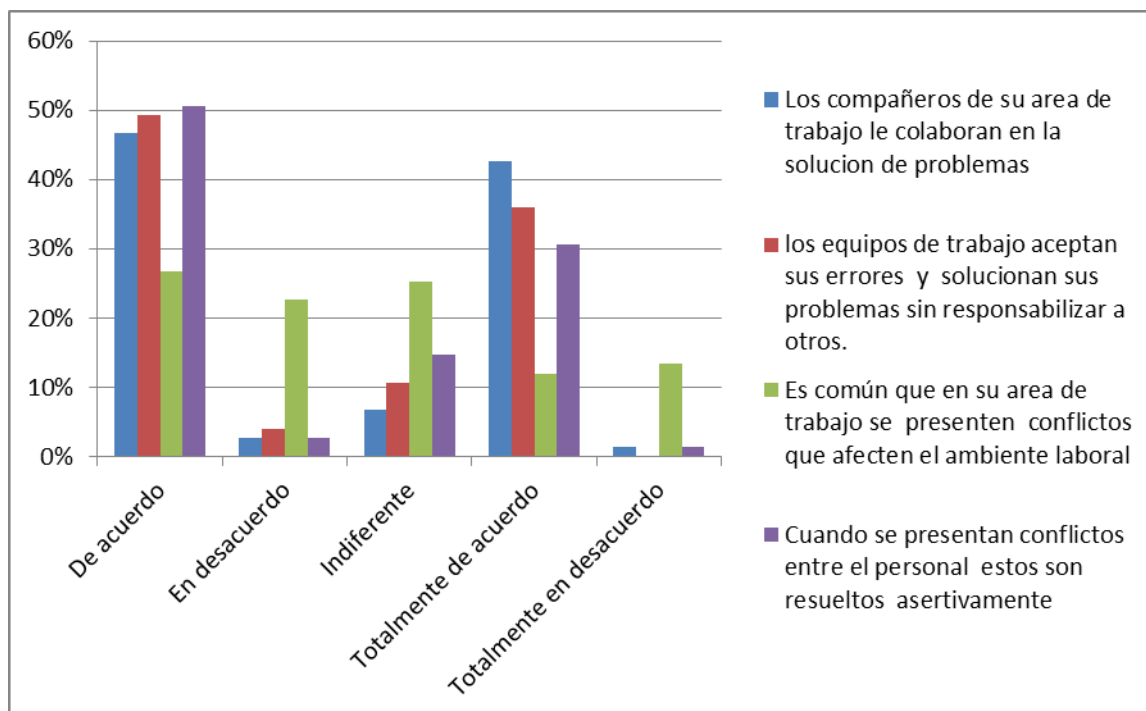
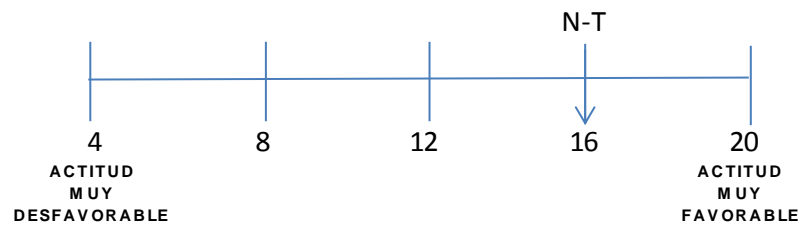


Gráfico 16: Resolución de Conflictos Empleados Temporal



La resolución de conflictos es un tema por el cual las organizaciones deben tener cierta precaución porque esto influye directamente en el clima laboral, según las respuestas obtenidas por los empleados de la Alcaldía de Dosquebradas, las personas que laboran en la institución resuelven sus problemas asertivamente, esto lo podemos ver reflejado en las respuestas obtenidas de los empleados temporales como de planta, los cuales coinciden en que la resolución de conflictos es adecuada, es importante recalcar que se encuentran en un nivel favorable, pero para alcanzar el nivel máximo deben realizar acciones de mejora.

## 6.9. VISIÓN HACIA EL FUTURO

### NOMBRADO

VISION HACIA EL FUTURO	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Le interesa el futuro de la organización	8%	0%	0%	92%	0%	100%
Posee metas personales a largo plazo dentro de la Organización.	23%	0%	3%	72%	1%	100%
Siente que la Alcaldía de Dosquebradas le ayuda a realizar sus metas tanto personales como profesionales.	40%	14%	9%	35%	2%	100%

Tabla 20: Visión Hacia el Futuro Empleados de Planta

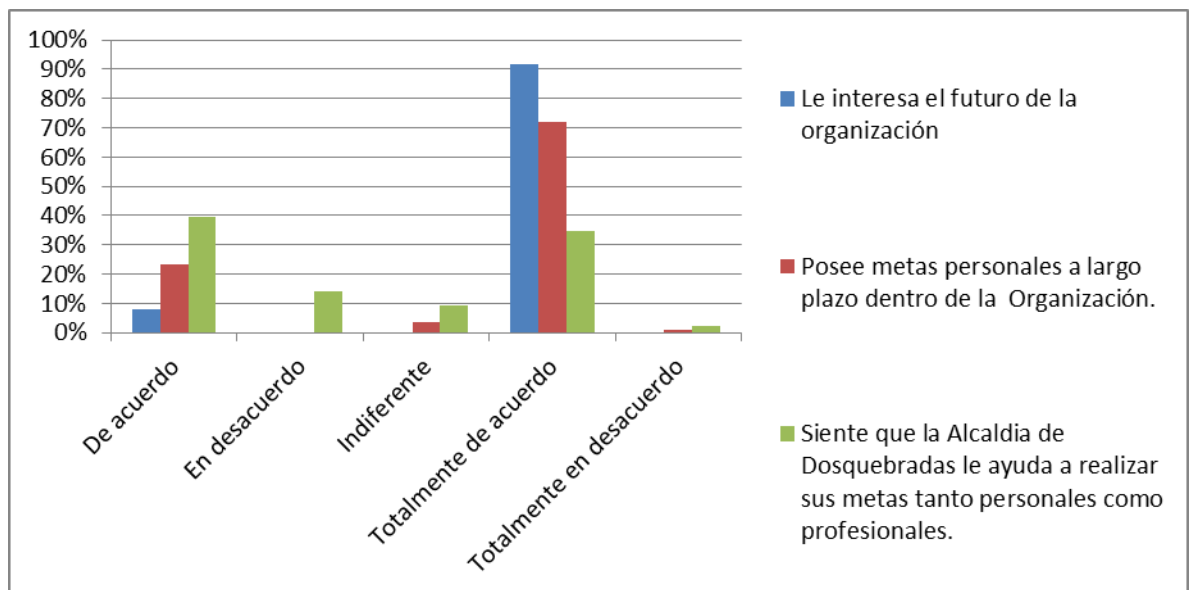


Gráfico 17: Visión Hacia el Futuro Empleados de Planta



## TEMPORALES

VISION HACIA EL FUTURO	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
<b>Le interesa el futuro de la organización</b>	23%	0%	1%	76%	0%	100%
<b>Posee metas personales a largo plazo dentro de la Organización.</b>	33%	1%	7%	59%	0%	100%
<b>Siente que la Alcaldía de Dosquebradas le ayuda a realizar sus metas tanto personales como profesionales.</b>	31%	5%	12%	48%	4%	100%

Tabla 21: Visión Hacia el Futuro Empleados Temporal

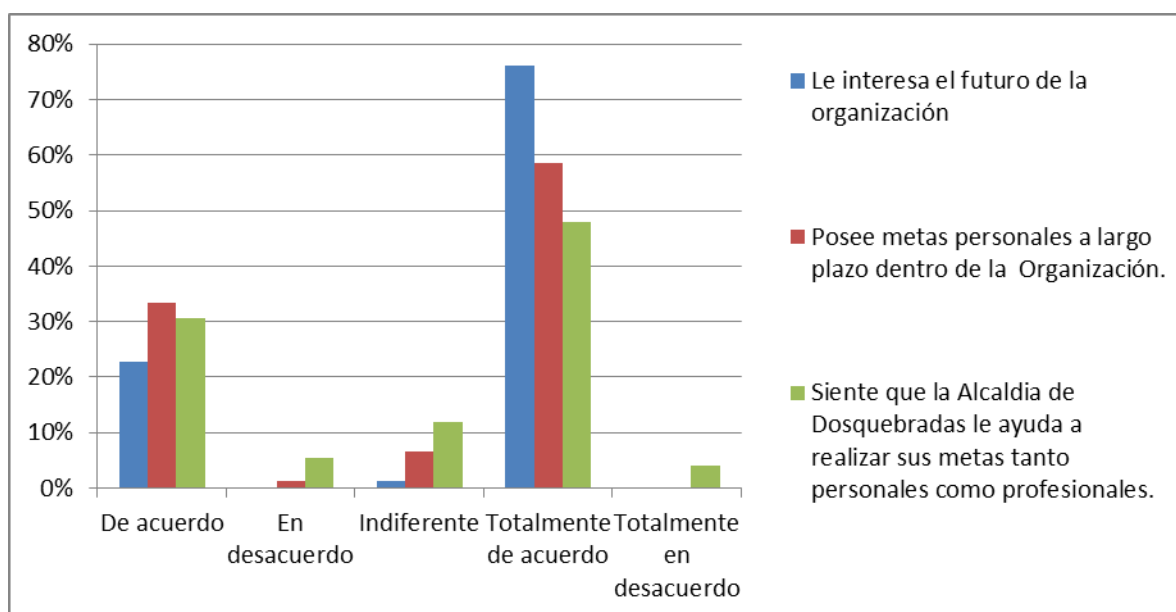
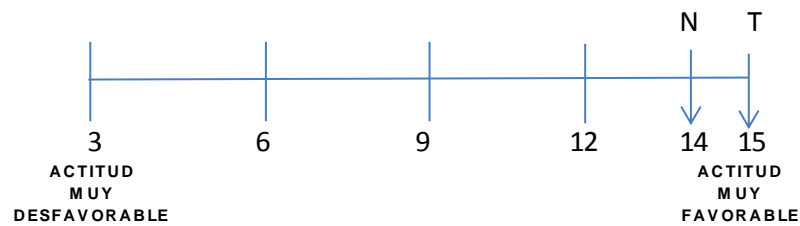


Gráfico 18: Visión Hacia el Futuro Empleados Temporal



A pesar de que en la Alcaldía de Dosquebradas presenta mucha rotación de personal los empleados de planta y los de la temporal manifestaron un gran interés por el futuro de la entidad, sienten que la Alcaldía les ayuda a realizar sus metas tanto personales como laborales.

A pesar de que los empleados temporales se encuentran en la actitud muy favorable se deben reforzar las metas que se plantean las personas a largo plazo dentro de la entidad, debido a que el contrato manejado solo les permite pertenecer por un tiempo determinado a la organización, lo que no les permite ver la Alcaldía como un lugar para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

## 6.10. DISPOSICIÓN AL CAMBIO

### NOMBRADOS

DISPOSICION AL CAMBIO	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
En la realización de sus deberes tiene autonomía para hacer cambios que mejoren sus actividades.	42%	13%	8%	36%	1%	100%
Esta dispuesto aceptar cambios repentinos en las funciones que realiza.	48%	7%	6%	37%	2%	100%
Los directivos de esta organización generan algún tipo de resistencia cuando se proponen cambios innovadores.	41%	26%	19%	8%	7%	100%
Cree usted que cuando se realizan cambios dentro de la organización (personal) son realmente necesarios.	44%	14%	24%	13%	5%	100%

Tabla 22: Disposición al Cambio Empleados de Planta

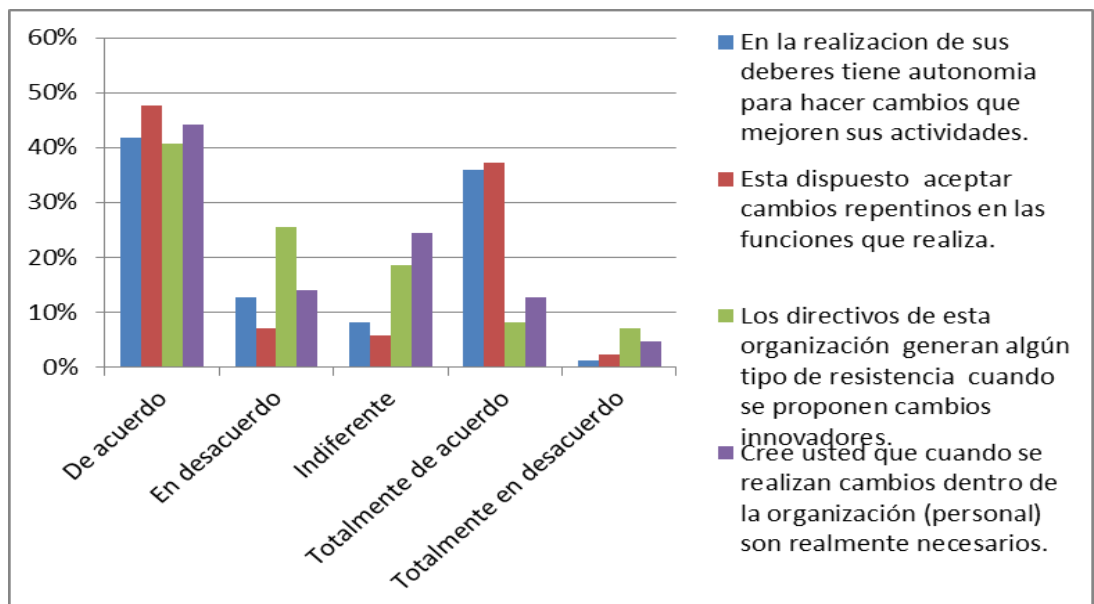


Gráfico 19: Disposición al Cambio Empleados de Planta

## TEMPORALES

DISPOSICION AL CAMBIO	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
En la realizacion de sus deberes tiene autonomia para hacer cambios que mejoren sus actividades.	49%	7%	4%	40%	0%	100%
Esta dispuesto aceptar cambios repentinos en las funciones que realiza.	48%	4%	3%	45%	0%	100%
Los directivos de esta organización generan algún tipo de resistencia cuando se proponen cambios innovadores.	27%	19%	32%	13%	9%	100%
Cree usted que cuando se realizan cambios dentro de la organización (personal) son realmente necesarios.	49%	5%	24%	21%	0%	100%

Tabla 23: Disposición al Cambio Empleados Temporal

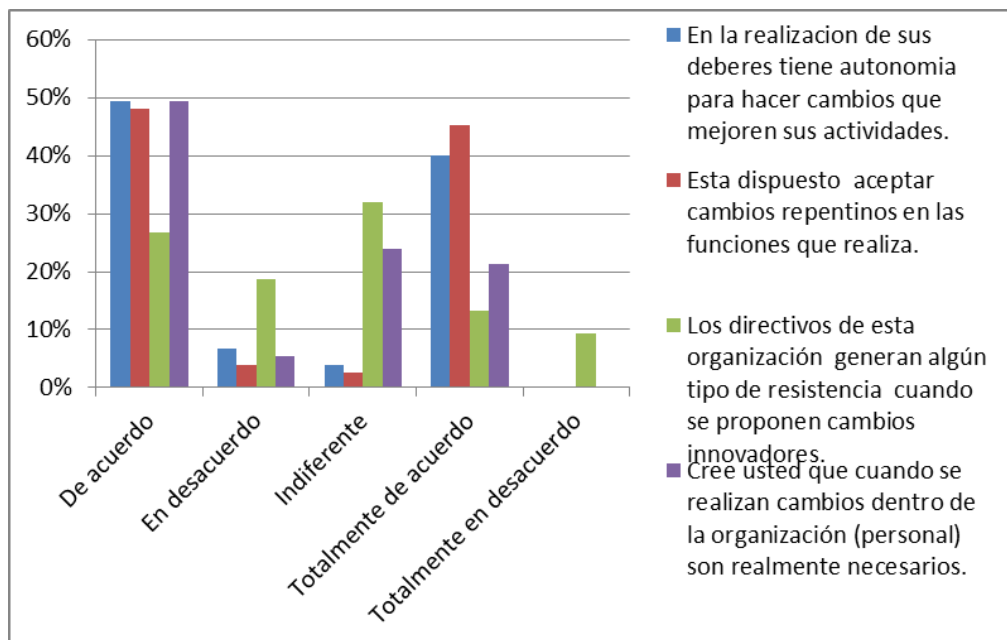
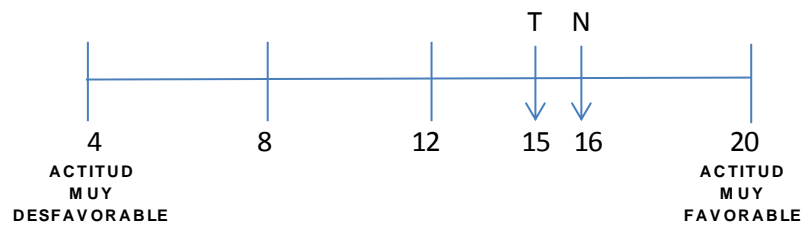


Gráfico 20: Disposición al Cambio Empleados Temporal



En una empresa se debe estar dispuesto a los constantes cambios tanto tecnológicos como de personal que se deben realizar para el mejoramiento de los procesos, en la Alcaldía se percibe una gran disponibilidad por parte de los empleados a la hora de afrontar cambios que sean necesarios para el crecimiento de esta, los empleados de planta manifestaron una mayor aceptación a realizar cambios.

Esta variable se encuentra en un nivel positivo, sin embargo se deben implementar herramientas que permitan alcanzar la actitud muy favorable.

## 6.11. COOPERACIÓN

### NOMBRADOS

COOPERACION	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
La solidaridad es un valor característico en su grupo de trabajo.	37%	6%	14%	42%	1%	100%
Cuando comete un error, los compañeros de trabajo lo retroalimentan para que este no vuelva a ocurrir	56%	0%	10%	33%	1%	100%
Cuando debe enfrentarse a un obstáculo, existen personas dentro de la Organización a quienes puede pedir ayuda para superarlos.	37%	5%	7%	50%	1%	100%
El ambiente creado entre sus compañeros es ideal para desempeñar sus funciones	49%	2%	6%	42%	1%	100%
El área a la que pertenece existe ambiente de cooperación.	53%	3%	5%	37%	1%	100%

Tabla 24: Cooperación Empleados de Planta

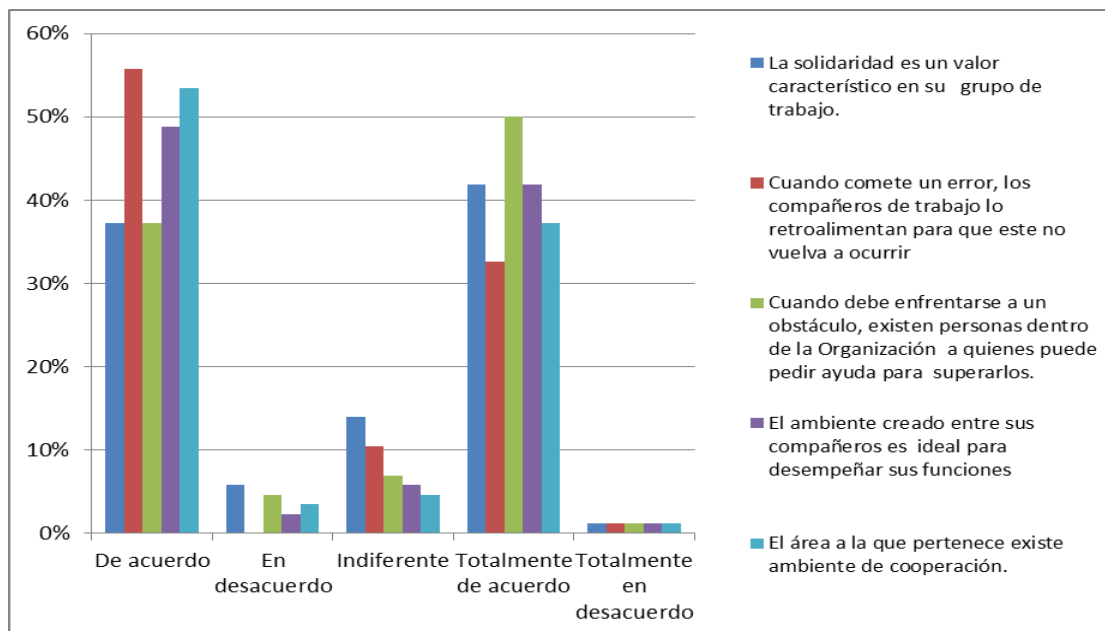


Gráfico 21: Cooperación Empleados de Planta

## TEMPORALES

COOPERACION	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
La solidaridad es un valor característico en su grupo de trabajo.	39%	0%	0%	59%	3%	100%
Cuando comete un error, los compañeros de trabajo lo retroalimentan para que este no vuelva a ocurrir	52%	5%	5%	37%	0%	100%
Cuando debe enfrentarse a un obstáculo, existen personas dentro de la Organización a quienes puede pedir ayuda para superarlos.	41%	0%	7%	51%	1%	100%
El ambiente creado entre sus compañeros es ideal para desempeñar sus funciones	40%	1%	3%	56%	0%	100%
El área a la que pertenece existe ambiente de cooperación.	51%	1%	1%	45%	1%	100%

Tabla 25: Cooperación Empleados Temporal

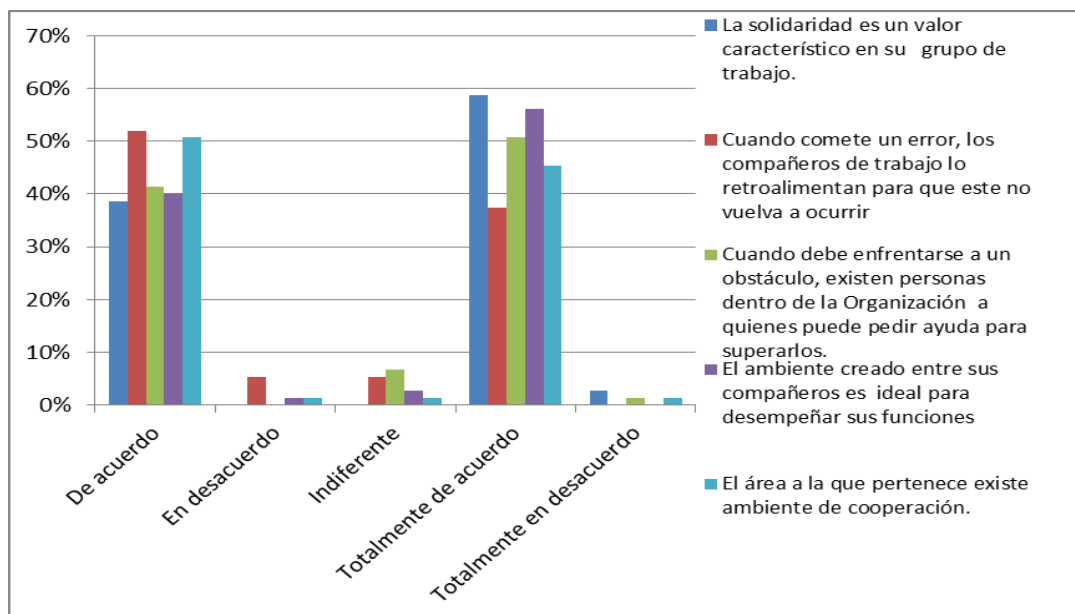
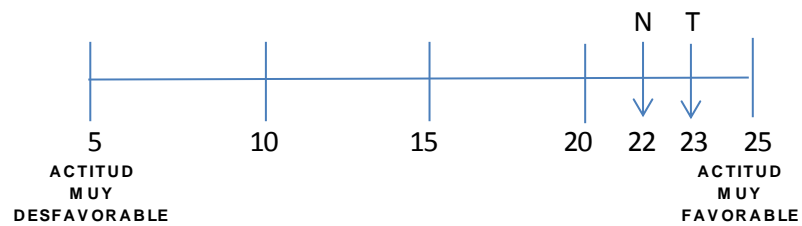


Gráfico 22: Cooperación Empleados Temporal



En este indicador podemos observar que en la Alcaldía de Dosquebradas ambos grupos de trabajo tiene un alto sentido de cooperación, no obstante los empleados contratados por la temporal son quienes se muestran más disponibles a ayudar a sus equipos de trabajo y a la hora de solucionar problemas personales ven es sus compañeros un apoyo para encontrar la mejor solución posible.



## 6.12. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

### NOMBRADOS

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
La distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores	26%	22%	12%	14%	27%	100%
Generalmente cuenta con todos los recursos necesarios para realizar sus funciones.	28%	37%	13%	10%	12%	100%
Se debería mejorar el ambiente de mi área de trabajo.	42%	9%	14%	27%	8%	100%
El mobiliario utilizado para realizar el trabajo asignado se encuentra en buenas condiciones.	20%	47%	3%	12%	19%	100%
Cuando requiere material de trabajo es obtenido fácilmente.	42%	30%	10%	13%	5%	100%

Tabla 26: Disponibilidad de Recursos Empleados de Planta

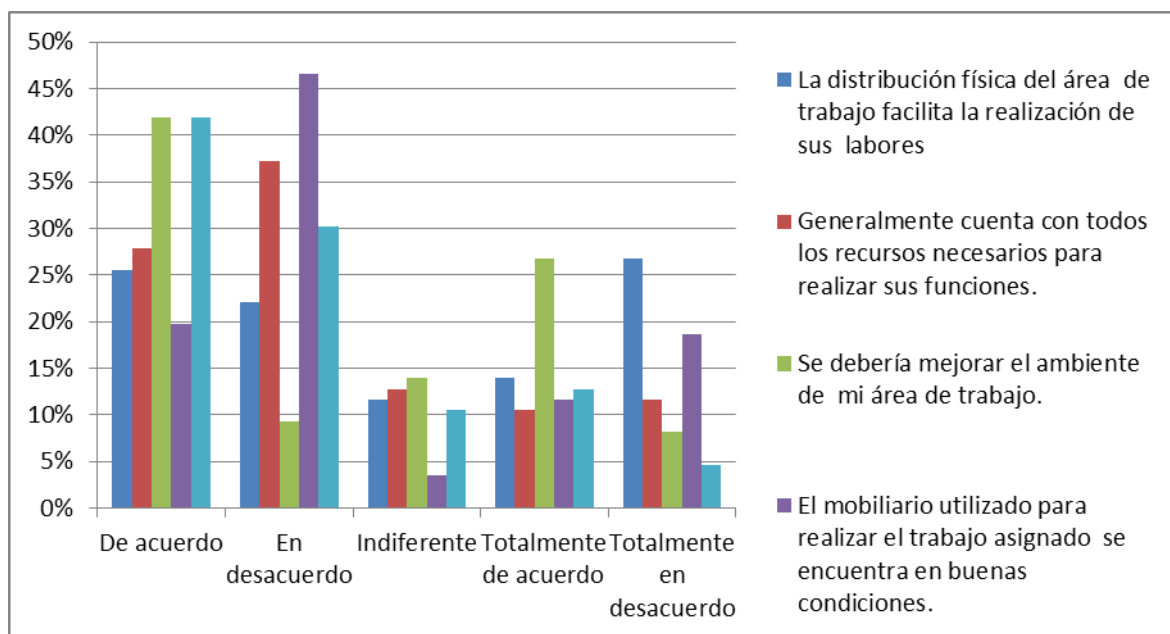


Gráfico 23: Disponibilidad de Recursos Empleados de Planta

## TEMPORALES

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
La distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores	43%	3%	5%	44%	5%	100%
Generalmente cuenta con todos los recursos necesarios para realizar sus funciones.	33%	23%	8%	32%	4%	100%
Se debería mejorar el ambiente de mi área de trabajo.	31%	19%	21%	27%	3%	100%
El mobiliario utilizado para realizar el trabajo asignado se encuentra en buenas condiciones.	33%	19%	15%	25%	8%	100%
Cuando requiere material de trabajo es obtenido fácilmente.	41%	20%	12%	25%	1%	100%

Tabla 27: Disponibilidad de Recursos Empleados Temporal

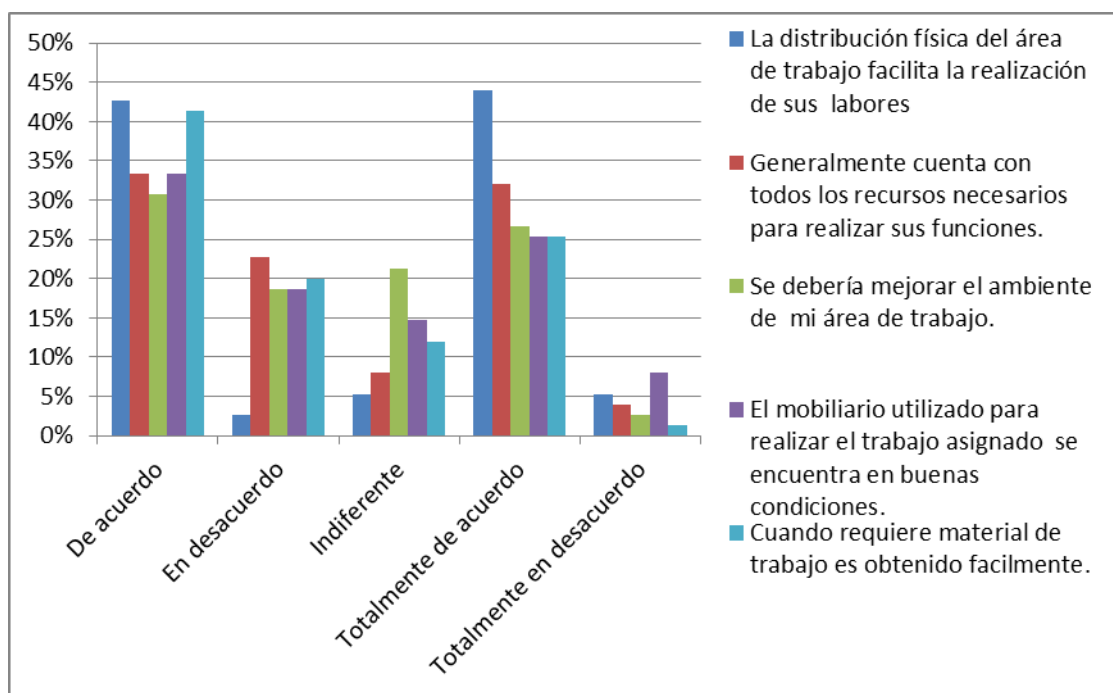
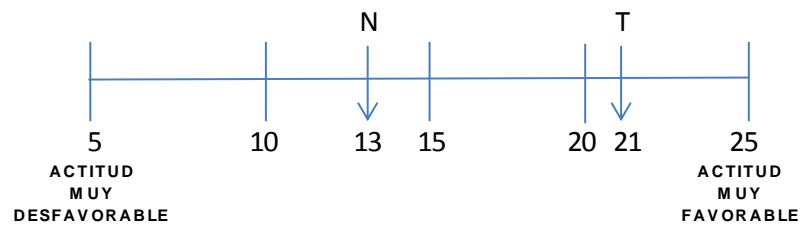


Gráfico 24: Disponibilidad de Recursos Empleados Temporal



La disponibilidad de recursos es fundamental para la llevar acabo las funciones necesarias de cada cargo, en este caso podemos notar que los empleados contratados por la temporal son quienes calificaron con mayor porcentaje la disponibilidad de recursos, esto nos indica que tienen sus implementos necesarios y que el mobiliario utilizado es el adecuado.

Por el contrario vemos que los empleados de planta manifestaron inconformidad respecto a este indicador, el puntaje obtenido es bajo por este motivo se deben realizar acciones correctivas ya que creen que la entidad no les brinda los recursos necesarios para realizar sus funciones.

## 6.13. TOMA DE DECISIONES

### NOMBRADOS

TOMA DE DECISIONES	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Participa en la toma de decisiones relacionadas con su puesto de trabajo	45%	8%	13%	31%	2%	100%
las directivas tienen en cuenta su situación personal, cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida.	45%	10%	14%	20%	10%	100%
En la organización existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o colectivamente para dar solución a los problemas.	57%	10%	12%	17%	3%	100%

Tabla 28: Toma de Decisiones Empleados de Planta

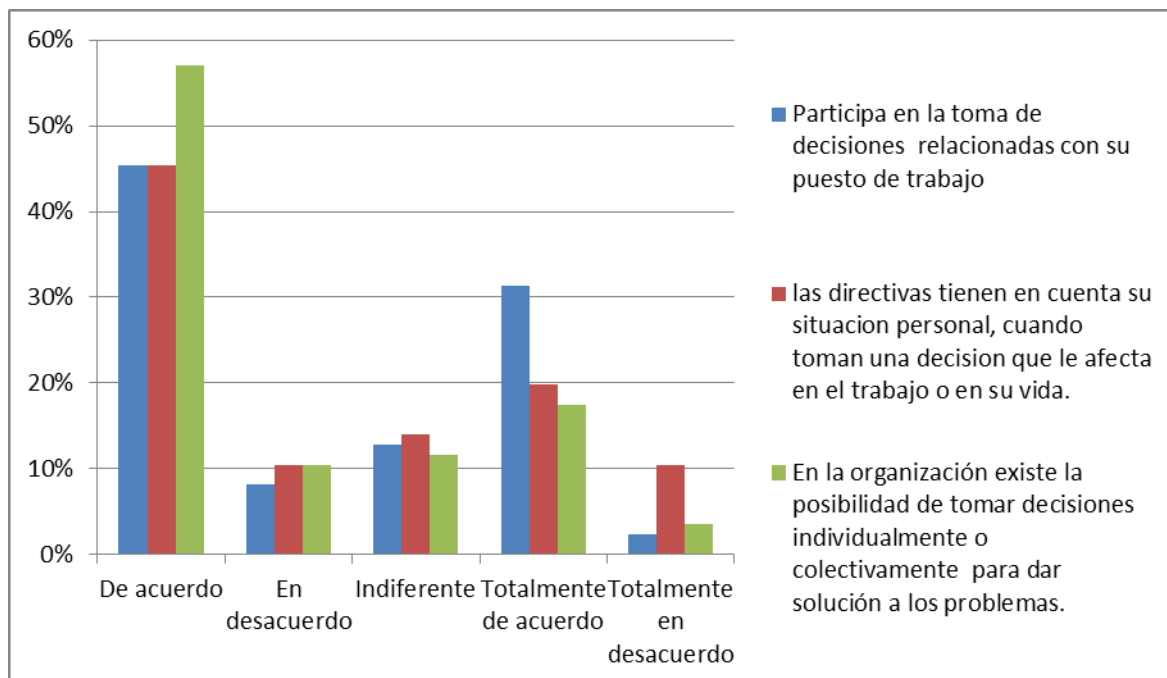


Gráfico 25: Toma de Decisiones Empleados de Planta

## TEMPORALES

TOMA DE DECISIONES	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Participa en la toma de decisiones relacionadas con su puesto de trabajo	41%	9%	8%	41%	0%	100%
las directivas tienen en cuenta su situación personal, cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida.	33%	13%	15%	39%	0%	100%
En la organización existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o colectivamente para dar solución a los problemas.	55%	9%	8%	28%	0%	100%

Tabla 29: Toma de Decisiones Empleados Temporal

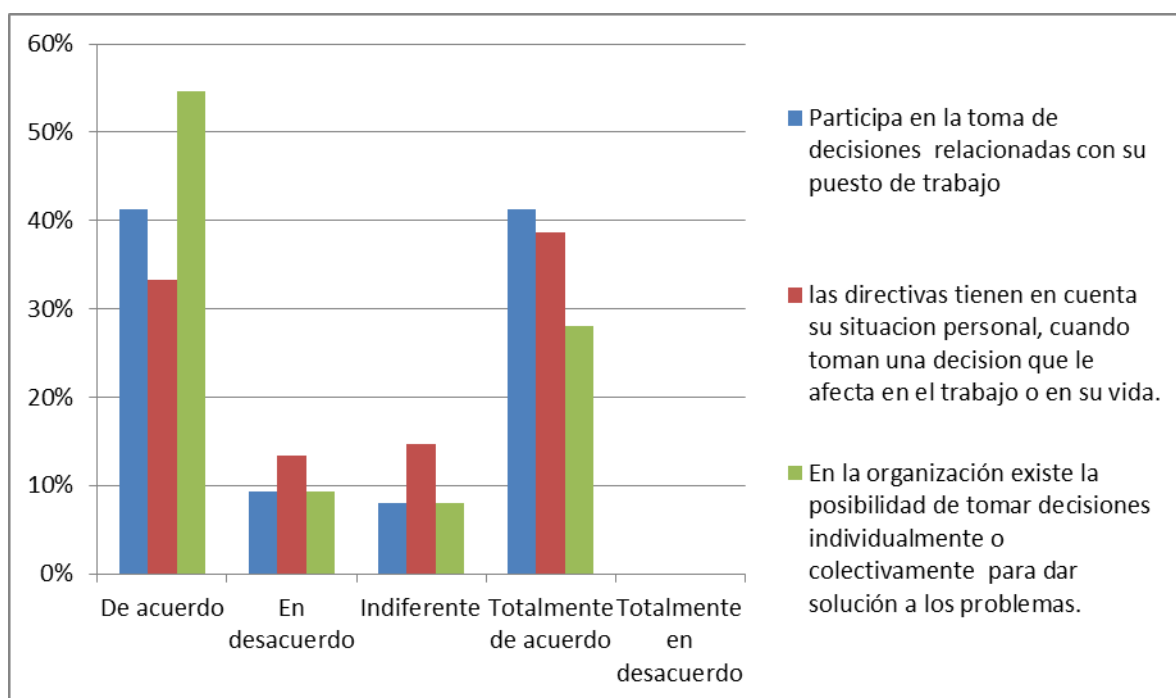
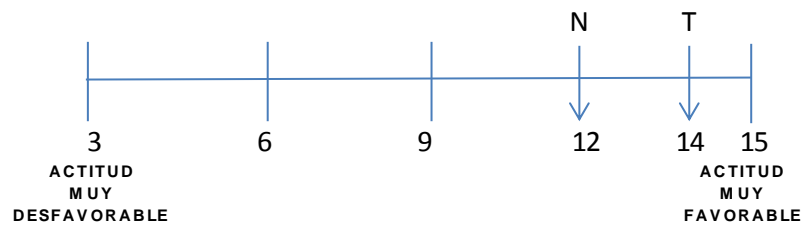


Gráfico 26: Toma de Decisiones Empleados Temporal



Se aprecia que en la Alcaldía de Dosquebradas la variable de toma de decisiones en general se encuentra en un nivel favorable, ya que los empleados expresaron que las directivas y su equipos de trabajo los tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones que afecten su trabajo, aunque las actitudes se encuentran muy parejas, podemos ver que los empleados temporales son quienes obtuvieron una mayor puntuación, debido a que consideran que si participan en la toma de decisiones.

## 6.14. SENTIDO DE PERTENENCIA

### NOMBRADO

SENTIDO DE PERTENENCIA	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Cree usted que las tareas que realiza son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador	26%	1%	2%	70%	1%	100%
Dentro de la empresa se siente importante y valioso como persona.	34%	2%	9%	51%	3%	100%
Existe entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Organización	47%	10%	13%	28%	2%	100%
Muestro respeto por la organización	14%	0%	0%	86%	0%	100%

Tabla 30: Sentido de Pertenencia Empleados de Planta

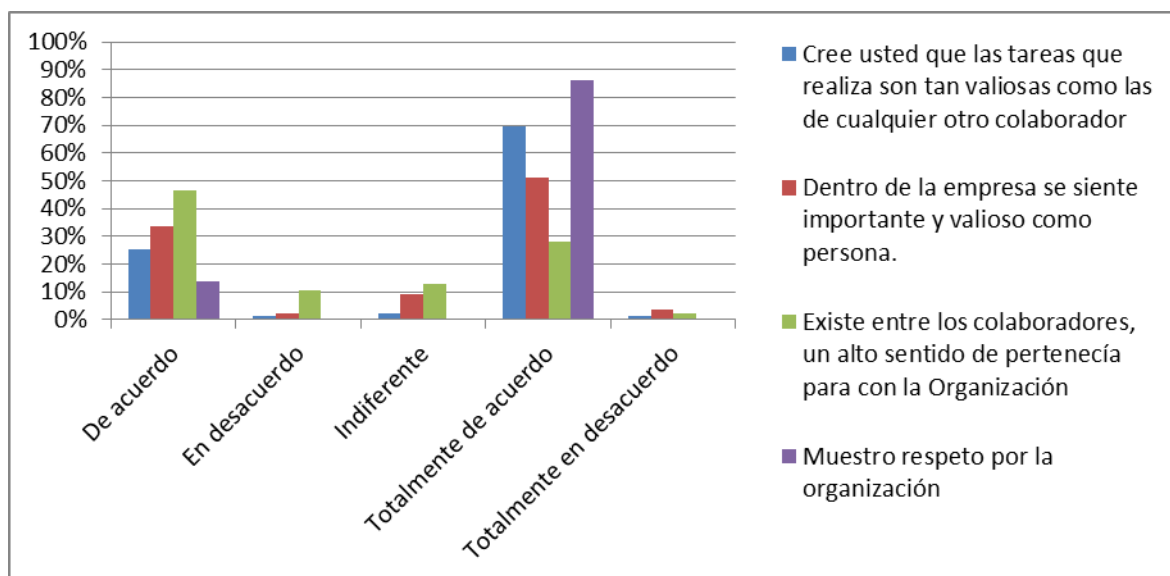


Gráfico 27: Sentido de Pertenencia Empleados de Planta

## TEMPORALES

SENTIDO DE PERTENENCIA	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
<b>Cree usted que las tareas que realiza son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador</b>	28%	0%	1%	71%	0%	100%
<b>Dentro de la empresa se siente importante y valioso como persona.</b>	39%	0%	3%	59%	0%	100%
<b>Existe entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Organización</b>	51%	8%	5%	36%	0%	100%
<b>Muestro respeto por la organización</b>	19%	0%	0%	81%	0%	100%

Tabla 31: Sentido de Pertenencia Empleados Temporal

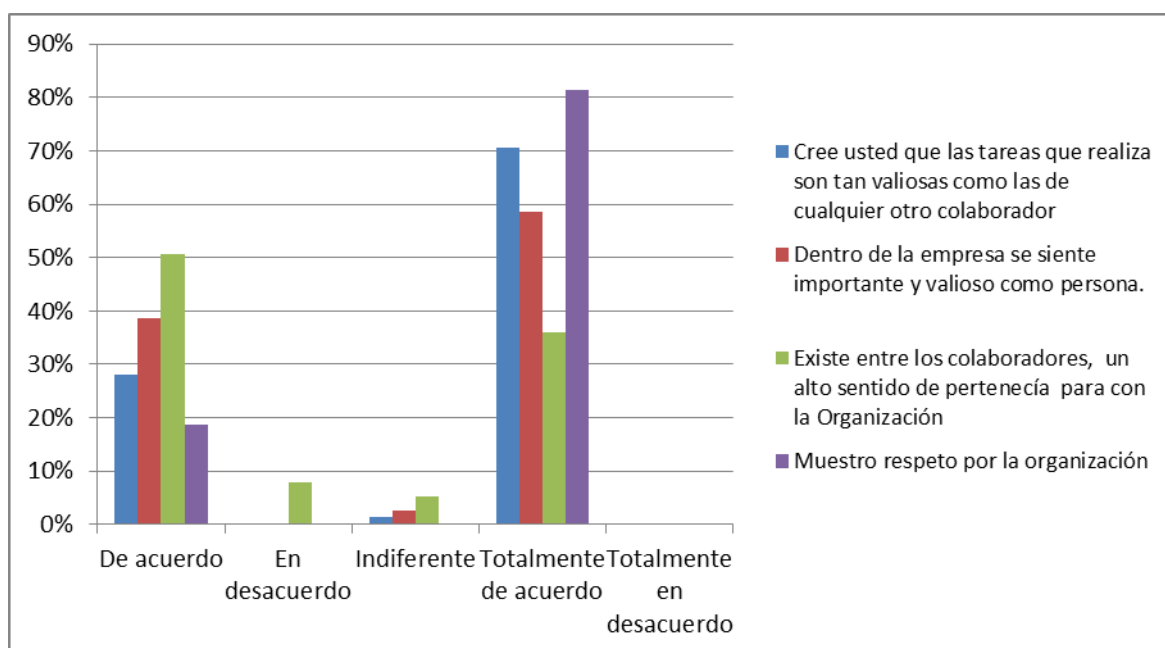
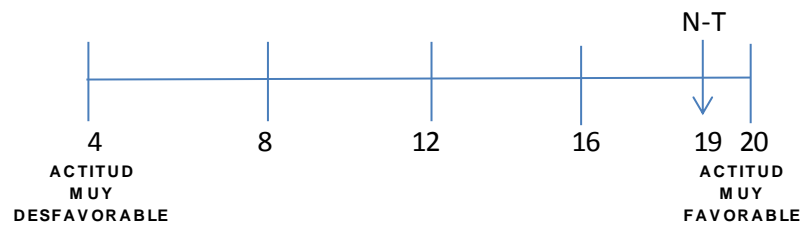


Gráfico 28: Sentido de Pertenencia Empleados Temporal





El sentido de pertenencia es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo, en este caso podemos notar que los empleados de planta y los contratados por la temporal están muy cerca de alcanzar la actitud muy favorable, es importante recalcar que el puntaje obtenido para los dos grupos de trabajo fueron iguales y muestran tener un alto sentido de pertenencia hacia la entidad, se deben realizar actividades con todo el personal para alcanzar la máxima puntuación.

## 6.15. ESTABILIDAD

### NOMBRADO

ESTABILIDAD	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
La Organización promueve primero a sus colaboradores internos, antes de buscar externamente.	38%	22%	10%	22%	7%	100%
La Organización despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	23%	28%	23%	16%	9%	100%
La Organización brinda estabilidad laboral.	29%	17%	19%	34%	1%	100%
La permanencia en un cargo depende de preferencias personales.	22%	34%	26%	10%	8%	100%

Tabla 32: Estabilidad Empleados de Planta

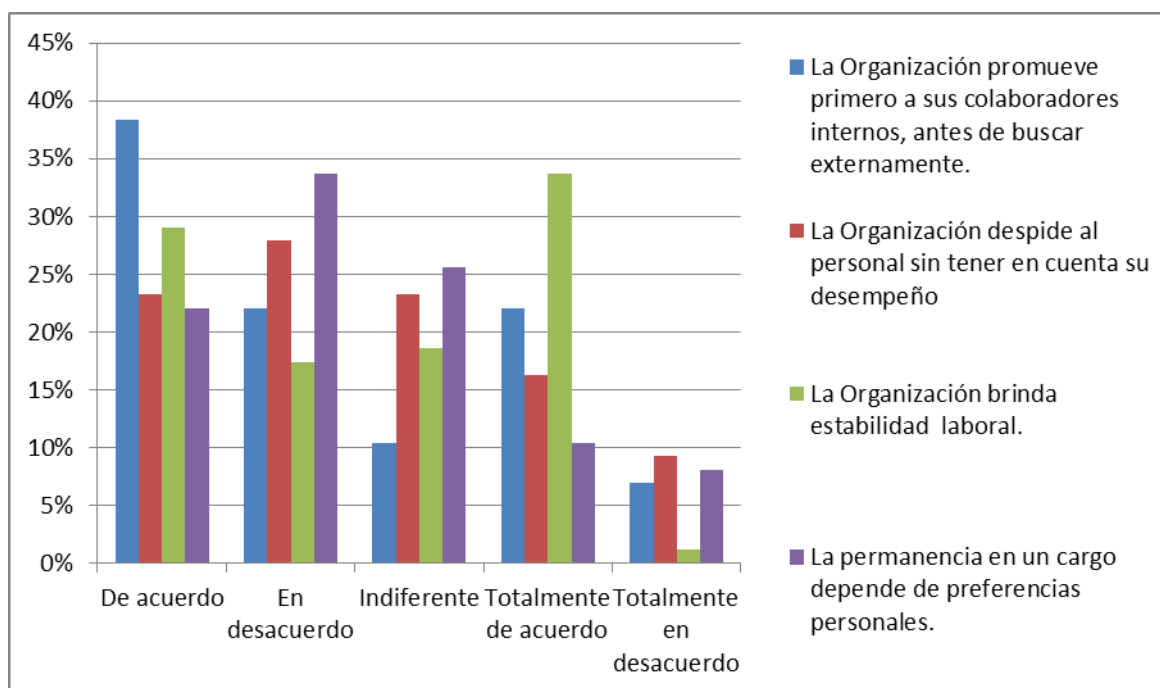


Gráfico 29: Estabilidad Empleados de Planta

## TEMPORALES

ESTABILIDAD	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
La Organización promueve primero a sus colaboradores internos, antes de buscar externamente.	43%	7%	20%	31%	0%	100%
La Organización despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	23%	25%	29%	13%	9%	100%
La Organización brinda estabilidad laboral.	27%	17%	17%	20%	19%	100%
La permanencia en un cargo depende de preferencias personales.	27%	24%	20%	12%	17%	100%

Tabla 33: Estabilidad Empleados Temporal

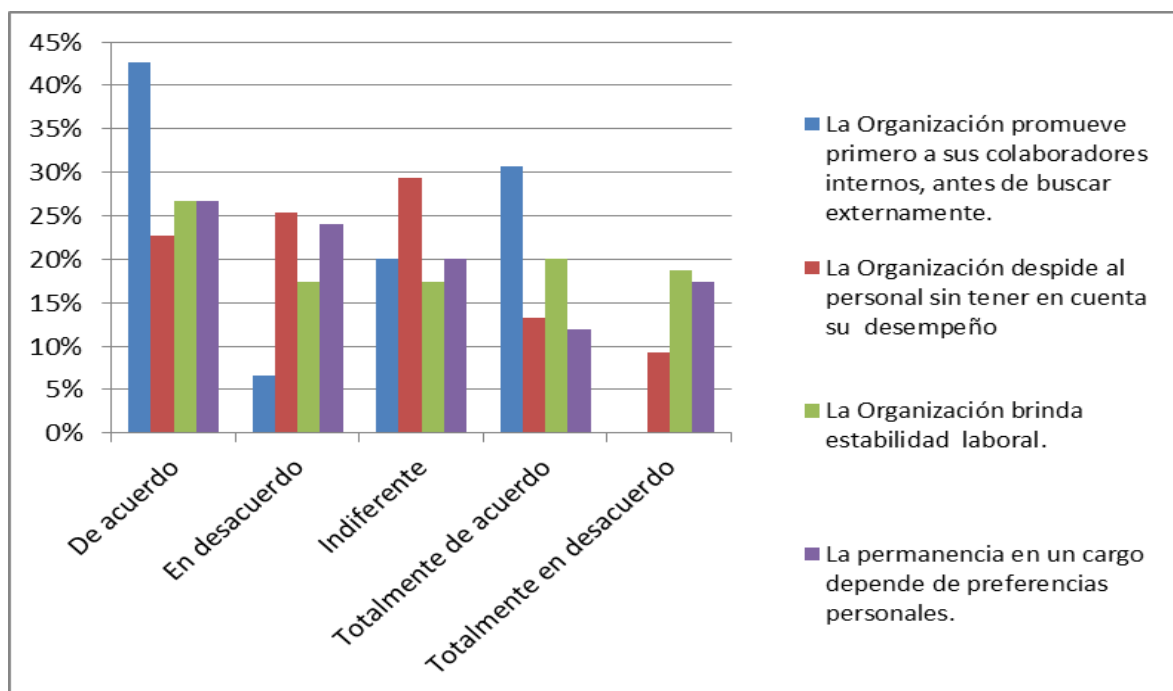
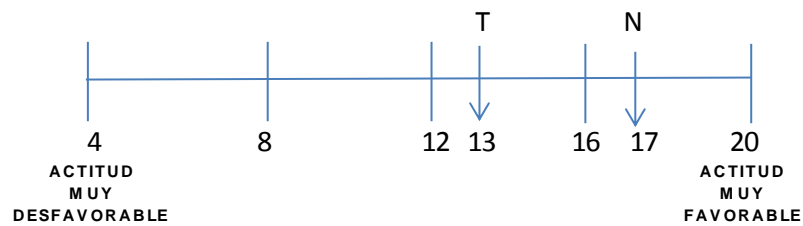


Gráfico 30: Estabilidad Empleados Temporal



La estabilidad laboral es el derecho que un trabajador tiene a conservar su empleo y es uno de los factores que más influyen en el clima laboral, en la Alcaldía de Dosquebradas la estabilidad laboral no es muy estable debido a los distintos cambios de administración, según los datos obtenidos anteriormente podemos notar que esta variable es la que muestra una mayor diferencia entre los dos grupos de trabajo, por un lado los trabajadores de planta consideran que la alcaldía si les brinda una estabilidad laboral por lo contrario los empleados temporales piensan que no existe dicha estabilidad, esto se debe a que por el tipo de contrato que ellos manejan la ley no permite que presten sus servicios por más de un tiempo determinado.

## 6.16. RESPONSABILIDAD

### NOMBRADO

RESPONSABILIDAD	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Conoce cuales son las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo.	35%	2%	3%	59%	0%	100%
La forma como se toman las decisiones laborales en la organización es honesta y justa.	42%	10%	22%	19%	7%	100%
Los directivos de la Organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.	45%	13%	13%	21%	8%	100%
Cuando se le asigna una tarea específica pone todo su empeño en realizarla de la mejor manera	10%	0%	0%	90%	0%	100%

Tabla 34: Responsabilidad Empleados de Planta

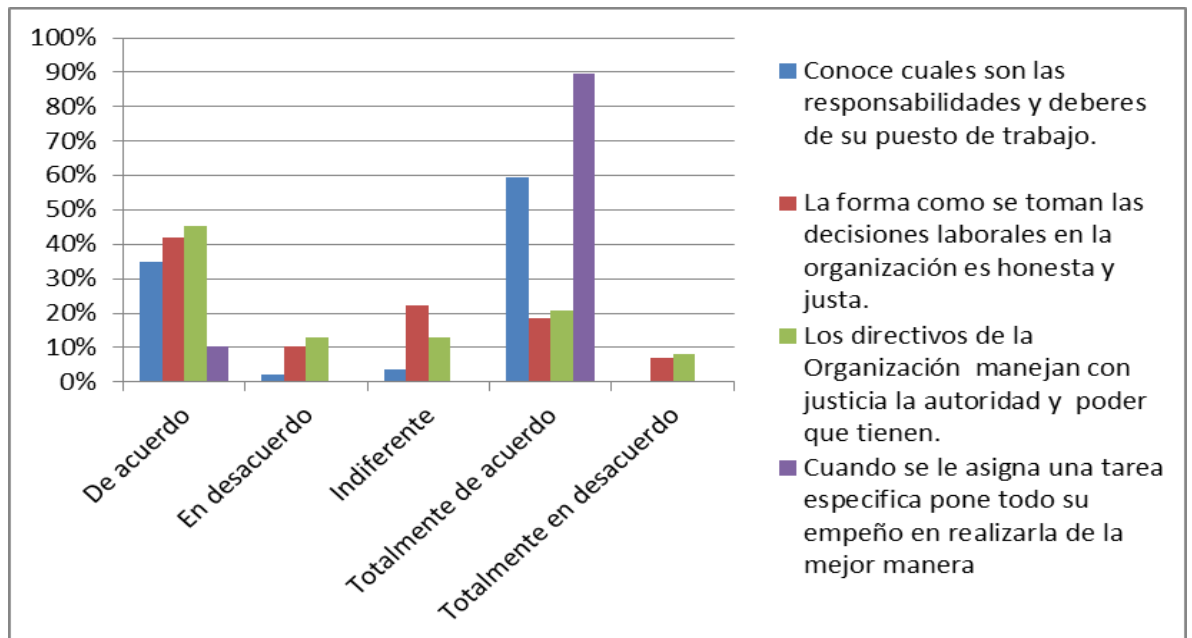


Gráfico 31: Responsabilidad Empleados de Planta

## TEMPORAL

RESPONSABILIDAD	De acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Conoce cuales son las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo.	19%	0%	0%	80%	1%	100%
La forma como se toman las decisiones laborales en la organización es honesta y justa.	45%	13%	15%	27%	0%	100%
Los directivos de la Organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.	53%	3%	8%	33%	3%	100%
Cuando se le asigna una tarea especifica pone todo su empeño en realizarla de la mejor manera	17%	0%	0%	81%	1%	100%

Tabla 35: Responsabilidad Empleados Temporal

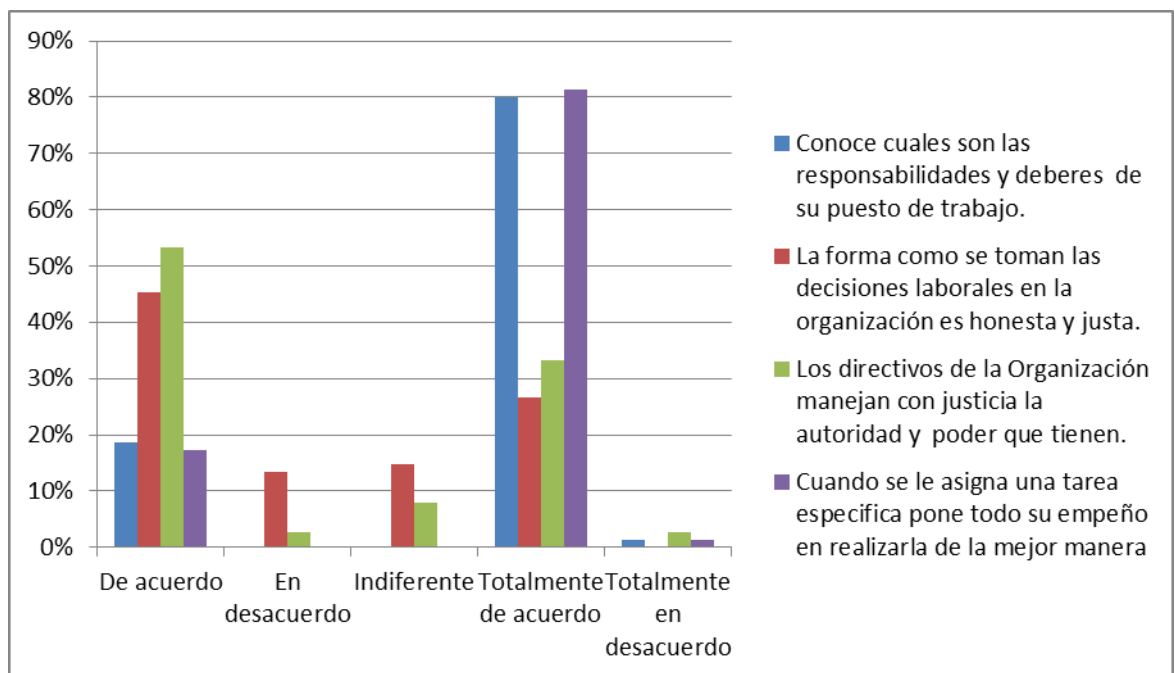
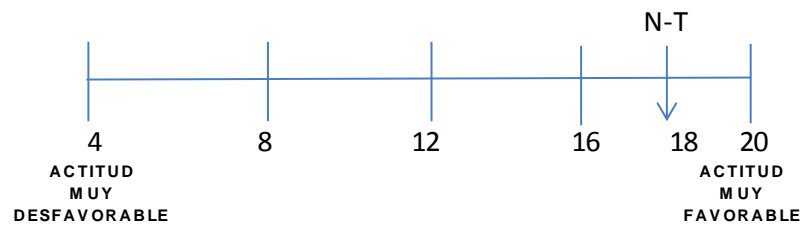


Gráfico 32: Responsabilidad Empleados Temporal



Se percibe que la Responsabilidad en la Alcaldía de Dosquebradas se encuentra muy cerca de alcanzar la actitud muy favorable, todos los empleados encuestados sin importar que tipo de contrato manejen muestran una gran responsabilidad a la hora de realizar sus funciones, del mismo modo consideran que sus líderes hacen sus trabajo responsablemente.

## 6.17. COMPARACIÓN DE VARIABLES

INDICADORES	T	N
MOTIVACIÓN	4,6	4,4
TRABAJO EN EQUIPO	4,8	4,8
LIDERAZGO	5	4,25
COMUNICACIÓN	4,4	4,6
DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	4,4	4,4
RELACIONES INTERPERSONALES	4,7	4,3
SATISFACCIÓN	5	4,7
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	4	4
VISIÓN HACIA EL FUTURO	5	4,7
DISPOSICIÓN AL CAMBIO	3,75	4
COOPERACIÓN	4,6	4,4
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	4,2	2,6
TOMA DE DECISIONES	4,7	4
SENTIDO DE PERTENENCIA	4,75	4,75
ESTABILIDAD	3,25	4,25
RESPONSABILIDAD	4,5	4,5

PUNTAJE GENERAL	
T	N
4,5	4,3

Tabla 36: Comparación de variables

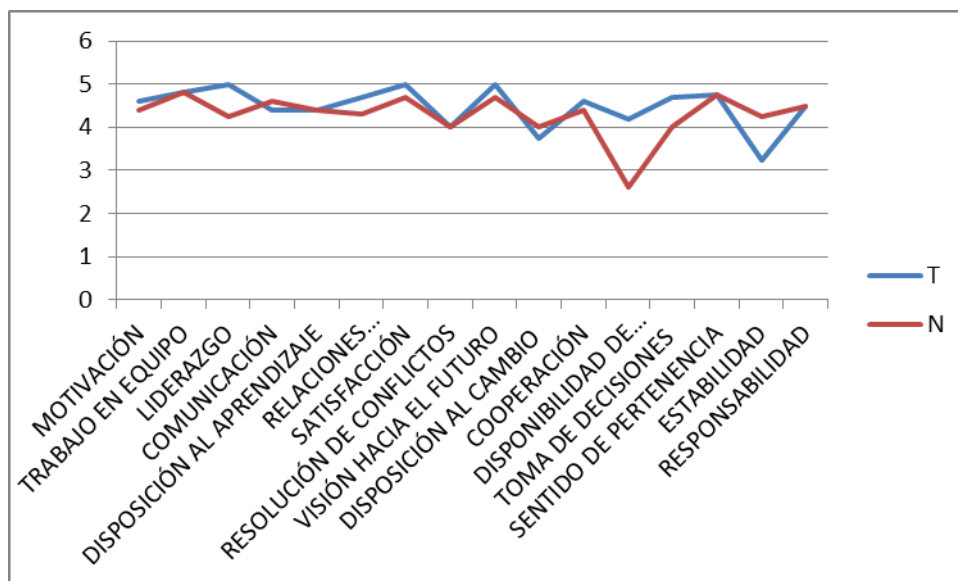


Gráfico 33: Grafica general.



En general podemos ver que el ambiente laboral de la ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS se encuentra en una actitud favorable, ya que las respuestas obtenidas por las personas encuestadas estuvieron en su gran mayoría muy cerca de alcanzar el mayor puntaje posible, por medio de la encuesta se pudieron identificar las variables que están ocasionando una mayor desmotivación entre los empleados de la institución, la identificación de estas permitirá la realización de estrategias que nos ayude a mejorar las condiciones laborales y de esta forma garantizar la satisfacción para todos los empleados de la entidad.

Teniendo en cuenta que la mayor puntuación posible para tener un clima laboral excelente es 5, es importante resaltar que ambos grupos encuestados consideran que el ambiente de trabajo de la institución es bueno ya que estuvieron muy cerca de alcanzar la actitud muy favorable, este pronóstico es muy alentador para la organización porque con un poco de esfuerzo y dedicación podrán brindarles a sus colaboradores un lugar de trabajo que les garantice todas las condiciones laborales necesarias para realizar sus labores cotidianas.

## **7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

### **7.1. OBJETIVO GENERAL**

Brindar a la ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS estrategias de mejoramiento, que permitan alcanzar un clima laboral favorable para todos sus empleados, teniendo en cuenta última evaluación realizada.

### **7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar acciones correctivas a los indicadores que obtuvieron un puntaje igual o inferior a 4.
- Identificar los indicadores en los cuales se va a realizar la intervención.
- Definir el público objetivo de cada indicador a trabajar.

### **7.3. INDICADORES**

#### **7.3.1. INDICADOR: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**OBJETIVO:** Incrementar la participación de las directivas de la Alcaldía en la resolución de conflictos de sus funcionarios.

**DIAGNÒSTICO:** los resultados obtenidos muestran un puntaje de 4 para ambos grupos.

**PÚBLICO OBJETIVO:** Empleados de planta y temporales.

#### **PROPUESTA:**

- Elegir un representante de cada área de la entidad encargada de conciliar los problemas presentados.

- Realizar reuniones periódicas con los líderes de área en las cuales se informen los inconvenientes y soluciones presentadas.
- Brindar espacios y actividades recreativas para los empleados que fortalezcan el compañerismo entre los funcionarios.
- Fomentar el diálogo como parte fundamental en la resolución de conflictos.
- Capacitar a los líderes de área respecto al tema, para que sus empleados lo vean como un apoyo a la hora de solucionar problemas.
- Capacitación a los empleados en relaciones humanas para cambiar las actitudes y comportamientos que causan los conflictos.

### **7.3.2. INDICADOR: DISPOSICIÓN AL CAMBIO**

**OBJETIVO:** Concientizar a los funcionarios de las ventajas de realizar cambios dentro de la organización que mejoren el funcionamiento de la misma.

**DIAGNOSTICO:** Los resultados obtenidos muestran un puntaje de 3.75 en los empleados temporales y 4 para los empleados de planta.

**PÚBLICO OBJETIVO:** Empleados de planta y temporales.

#### **PROPUESTA:**

- Comunicar a los funcionarios los cambios a realizar y explicar detalladamente el objetivo de realizarlos, resaltando los beneficios que se van a obtener.
- Fortalecer la relación gerente-empleado con el objetivo de generar una confianza y credibilidad en ambas partes.
- Permitir que los empleados sean parte de reuniones en las cuales se discutan los cambios a realizar, para reducir la resistencia y generar un compromiso por parte de los empleados.

- Brindar capacitaciones que brinden a los empleados herramientas suficientes para enfrentar los nuevos retos.
- Realizar los cambios con tiempo necesario para que el proceso de adaptación tenga oportunidad de producirse.

### **7.3.3. INDICADOR: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

**OBJETIVO:** Brindar a los colaboradores todas las herramientas necesarias para cumplir sus funciones.

**DIAGNOSTICO:** Los resultados obtenidos muestran un puntaje de 4.2 en los empleados temporales y 2.6 para los empleados de planta.

**PÚBLICO OBJETIVO:** Empleados de planta.

#### **PROPUESTA:**

- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa y de esta forma garantizar buenas condiciones laborales.
- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas.
- Crear y publicar un manual de seguridad industrial y salud ocupacional en cual se determinen las pautas y herramientas necesarias para cada una de las labores a realizar.
- Realizar un análisis de puestos de trabajo para identificar las necesidades de cada funcionario.
- Entregar periódicamente suministros a cada puesto de trabajo.
- Designar una persona por área encargada de supervisar que los suministros se estén utilizando de la forma adecuada.

#### **7.3.4. INDICADOR: TOMA DE DECISIONES**

**OBJETIVO:** Incrementar la participación de los funcionarios de la entidad en lo relacionado a la toma de decisiones de la institución.

**DIAGNOSTICO:** Los resultados obtenidos muestran un puntaje de 4.7 en los empleados temporales y 4 para los empleados de planta.

**PÚBLICO OBJETIVO:** Empleados de planta.

**PROPUESTA:**

- Fomentar la autonomía de los empleados, permitiéndoles que expresen su forma de ser, esto aumentara su confianza y directamente su productividad.
- Fijar metas personales con cada empleado que busquen el mejoramiento o correcto funcionamiento de la empresa.
- Presentar a los empleados las metas de la empresa y fijar estrategias y planes de trabajo para cumplirlas.
- Celebrar los éxitos que los empleados tengan a la hora de cumplir sus funciones.
- Entregar a los empleados una lista de los objetivos que la empresa quiere que cumpla.
- Hacer reuniones periódicas con los empleados en las cuales puedan expresar sus ideas y tomar decisiones colectivas.

#### **7.3.5. INDICADOR: ESTABILIDAD LABORAL**

**OBJETIVO:** Brindar estrategias que permitan mejorar la percepción de los colaboradores frente a este indicador.

**DIAGNOSTICO:** Los resultados obtenidos muestran un puntaje de 3.25 en los empleados temporales y 4.25 para los empleados de planta.

**PÚBLICO OBJETIVO:** Empleados temporales.

**PROPUESTA:**

- Evaluar el desempeño de los trabajadores temporales en el transcurso de su contrato, identificando de esta manera las personas que podrían ser de utilidad para la institución.
- Explicar a los empleados las leyes que rigen la institución.
- Publicar las listas de las convocatorias de la Comisión Nacional Del Servicio Civil (CNSC)
- Capacitar a los empleados cuales son las normas y requisitos para participar en los concurso publicados por la CNSC.

## 8. CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta que de las 16 variables consideradas para evaluar el clima laboral de la ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS solo una se vio afectada por el tipo de contratación, por este motivo se puede concluir que las diferentes modalidades de contratos no afectan directamente el ambiente laboral, esta variable mencionada anteriormente es la estabilidad laboral brindada por la institución y es en esta precisamente donde se puede notar la mayor diferencia en los puntajes obtenidos, de igual manera es importante recordar, que la entidad la pública tiene una leyes que la rigen y son las que determinan la cantidad de personas que pueden contratar y que tipos de contratos deben manejar.
- Los datos obtenidos en la encuesta permiten afirmar que el clima laboral de la organización se encuentra muy cerca de alcanzar la actitud favorable, por este motivo se puede concluir que las condiciones laborales son aptas para que los colaboradores realicen sus funciones, del mismo modo por medio del instrumento de evaluación se pudo identificar las variables que no permiten que el clima laboral sea totalmente favorable, esto es de gran utilidad para realizar una propuesta de mejoramiento que permita trabajar directamente las variables que en este momento se encuentran afectadas.
- El trabajo investigativo permitió conocer las condiciones laborales de los empleados temporales y los de planta, de esta forma se pudo identificar que sin importar el tipo de contrato que tengan se les ofrecen los mismos derechos como trabajadores es decir, se les brinda un salario ordinario y demás beneficios, como lo son el transporte, alimentación, salud y recreación.
- Los trabajadores de planta y los trabajadores de la temporal coincidieron en que en sus lugares de trabajo se deben generar mejoras en la forma como se están solucionando los conflictos que se presentan dentro de la institución, la puntuación obtenida es de 4 puntos de 5 posibles, aunque es un puntaje favorable, si se tiene en cuenta que los diferentes indicadores evaluados en la

encuesta obtuvieron un puntaje mayor, se puede afirmar que se deben generar acciones que aporten y garanticen la solución de conflictos de una forma más efectiva.

- La facilidad de un empleado para adaptarse a cambios que se presenten dentro de la organización, es fundamental para que una empresa funcione correctamente, los colaboradores de la empresa temporal obtuvieron un puntaje de 3.75, esto significa que tienen poca disposición al cambio, esto se debe a que estas personas son contratadas para realizar funciones específicas de poca duración y por tal motivo no se ven interesados en realizar labores diferentes. Por otra parte los empleados de planta obtuvieron un puntaje mayor (4), este no es completamente satisfactorio para la entidad, por esto se deben generar estrategias de trabajo para ambos grupos.
- El instrumento de medición permitió conocer las variables críticas que están afectando el ambiente laboral, una de estas es la disponibilidad de recursos, los empleados de planta calificaron este ítem y obtuvo el puntaje más bajo de toda la encuesta, solo obtuvo 2.6, las personas encuestadas manifestaron que la alcaldía no les brinda los recursos necesarios para realizar sus funciones, la distribución física de la alcaldía no son adecuadas y el mobiliario tampoco facilita el cumplimiento de las funciones. Lo que genera desmotivación entre los empleados de la institución y a su vez afecta directamente el clima laboral.
- Los empleados contratados por medio de empresas temporales manifestaron que la empresa no les brinda estabilidad laboral, no ven en la Alcaldía un lugar de trabajo a largo plazo, creen que la permanencia en un cargo depende más de preferencias personales y no del desempeño de una persona a la hora de realizar las funciones para las que fueron contratadas, es importante tener en cuenta que la rotación de personal este directamente relaciona con los constantes cambios administrativos de la entidad.



- La implementación de plan de mejoramiento permitirá fortalecer las condiciones laborales que están afectado el clima organizacional, es importante recalcar que la responsabilidad de ejecutarlo correctamente recae directamente sobre las directivas de la entidad, debido a que son estos los que tienen el poder y las capacidades para tomar decisiones y generar cambios que afecten positivamente el ambiente laboral, las estrategias diseñadas están centradas a incrementar el puntaje de las variables que obtuvieron el menor puntaje cuando se analizó de la información.

## 9. RECOMENDACIONES

- Generar un plan de trabajo por parte de las directivas de la institución en el cual se delimiten las acciones correctivas teniendo en cuenta el estudio realizado y la propuesta de mejoramiento planteada en el estudio.
- Teniendo en cuenta los datos obtenidos, las directivas de la institución deben aumentar la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones por este motivo deben definir en qué lugares y situaciones de la entidad, los trabajadores pueden participar activamente.
- Crear en todas las áreas de la institución buzones de sugerencias para los empleados, en los cuales puedan expresar sus inquietudes, quejas y reclamos buscando la mejora continua, del mismo modo implementar en la página web un sistema de PQRS (Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) tanto para funcionarios como para clientes.
- Realizar estudios periódicos de clima laboral que permitan conocer constantemente la situación actual de la empresa y diseñar e implementar planes de mejoramiento según los datos obtenidos buscando siempre la mejora continúa.
- Fortalecer las relaciones líderes-empleados buscando una confianza mutua y de esta forma mantener a los empleados motivados constantemente.
- Realizar reuniones periódicas en las cuales se reconozcan los logros obtenidos por los funcionarios.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto – Administración de recursos humanos – Octava Edición - México D.F. – McGraw-Hill Interamericana – 2007
- SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. – Comportamiento Organizacional – Primera Edición – Limusa Wiley S.A. – México D.F. – 2004
- CAMARGO HERNANDEZ, David Francisco – Funcionarios públicos: Evolución y prospectiva – Ediciones Daфра.
- Ministerio de la Protección Social, Republica de Colombia –Empresas de Servicios Temporales.
- Werther, W., & Davis, H. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Price Hall.
- [http://www.dosquebradas.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2327&Itemid=139](http://www.dosquebradas.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2327&Itemid=139)
- Constitución política de Colombia.
- <http://temporalmentesas.com/index-4.html>
- <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17729/Capitulo4.pdf>

- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/879/Conceptos%20de%20comunicacion.htm>
- <http://www.icpcolombia.org/archivos/publicaciones/liderazgo.pdf>
- <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli91.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/54/concepto-visio.htm>
- <http://www.ceiba.com.co/paginas/empleo/disposicion-al-cambio.aspx>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/toma-de-decisiones.htm>
- <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/616/4/TCS0098A.pdf>
- [http://www.educacion.navarra.es/documents/27590/51352/AUTONOMIA\\_Y\\_RESPONSABILIDAD.pdf/34e7af0a-341e-47eb-b7a6-5b44a2c56a4e](http://www.educacion.navarra.es/documents/27590/51352/AUTONOMIA_Y_RESPONSABILIDAD.pdf/34e7af0a-341e-47eb-b7a6-5b44a2c56a4e)
- <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

## 11. ANEXO

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE DOSQUEBRADAS**  
**"DOSQUEBRADAS EMPRESA DE TODOS"**  
**ENCUESTA CLIMA LABORAL**

**DEPENDENCIA DONDE LABORA** \_\_\_\_\_

**FECHA** \_\_\_\_\_

**TIPO DE CONTRATO** \_\_\_\_\_

<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
se siente cómodo con el trabajo que le corresponde hacer					
El salario que recibe es equitativo con las funciones y responsabilidades del cargo					
Se siente satisfecho por pertenecer a la Organización para la cual trabaja					
Como califica la recompensa que recibe cuando hace una labor bien hecha					
Es importante para usted que su jefe le informe los resultados de los trabajos realizados					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
Con frecuencia usted ayuda y colabora en el trabajo de sus compañeros					
Recibe apoyo y colaboración de sus compañeros de trabajo para el desarrollo de las tareas asignadas.					

Se siente cómodo trabajando en equipo					
Participa activamente cuando soy convocado a reuniones y/o trabajos en grupo					
La organización les brinda espacio para conversar, planear y ejecutar las labores.					
<b>LIDERAZGO</b>					
Cree usted que es importante comentar con su jefe las inquietudes y problemas concernientes a su trabajo					
Sus líderes de procesos ayudan en su crecimiento personal y profesional.					
En la organización se reconoce a los jefes como líderes					
La delegación de tareas y responsabilidades en el área de trabajo se hace correctamente					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
Considera usted la comunicación como algo importante dentro de la organización					
El líder de su área de trabajo le permite informarle sobre la labor que realizo y los resultados alcanzados.					
Existe comunicación asertiva y buen trato por parte del jefe inmediato.					
Esta informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la Organización.					
Le brinda la organización toda la información necesaria para realizar su trabajo.					
<b>DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE</b>					
Existe retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de su trabajo					

Los procesos de autoevaluación individual y grupal utilizados en nuestro equipo de trabajo son adecuados					
La organización le brinda capacitaciones suficientes para desarrollar sus funciones					
Cuando la empresa genera espacios de capacitación o aprendizaje usted los aprovecha al máximo					
Se preocupa usted por aprender e investigar nuevos métodos para realizar sus funciones eficientemente					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
Existe ayuda y colaboración entre los miembros de la Organización					
En su tiempo libre dentro de la empresa participo en actividades de esparcimiento con diferentes personas de la Organización.					
Existen buenas relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre sus compañeros de trabajo.					
El trato que le dan sus compañeros de trabajo es adecuado					
La empresa realiza actividades que permitan fortalecer las relaciones interpersonales de los empleados					
El ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones					
<b>SATISFACCIÓN PERSONAL</b>					
Su trabajo le permite el crecimiento y desarrollo personal					
Se siente feliz por los resultados que logra en el trabajo					
La empresa lo hace sentir como una parte importante de la organización					

<b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>					
Los compañeros de su área de trabajo le colaboran en la solución de problemas.					
Los equipos de trabajo aceptan sus errores y solucionan sus problemas sin responsabilizar a otros.					
En común que en su área de trabajo se presenten conflictos que afecten el ambiente laboral					
cuando se presentan conflictos entre el personal estos son resueltos asertivamente					
<b>VISIÓN HACIA EL FUTURO</b>					
Le interesa el futuro de la organización					
Posee metas personales a largo plazo dentro de la Organización.					
Siente que la Alcaldía de Dosquebradas le ayuda a realizar sus metas tanto personales como profesionales.					
<b>DISPOSICIÓN AL CAMBIO</b>					
En la realización de sus deberes tiene autonomía para hacer cambios que mejoren sus actividades.					
Esta dispuesto aceptar cambios repentinos en las funciones que realiza.					
Los directivos de esta organización generan algún tipo de resistencia cuando se proponen cambios innovadores.					
Cree usted que cuando se realizan cambios dentro de la organización (personal) son realmente necesarios.					
<b>COOPERACIÓN</b>					



La solidaridad es un valor característico en su grupo de trabajo.					
Cuando comete un error, los compañeros de trabajo lo retroalimentan para que este no vuelva a ocurrir					
Cuando debe enfrentarse a un obstáculo, existen personas dentro de la Organización a quienes puede pedir ayuda para superarlos.					
El ambiente creado entre sus compañeros es ideal para desempeñar sus funciones					
El área a la que pertenece existe ambiente de cooperación.					
<b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</b>					
La distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores					
Generalmente cuenta con todos los recursos necesarios para realizar sus funciones.					
Se debería mejorar el ambiente de mi área de trabajo.					
El mobiliario utilizado para realizar el trabajo asignado se encuentra en buenas condiciones.					
Cuando requiere material de trabajo es obtenido fácilmente.					
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
Participa en la toma de decisiones relacionadas con su puesto de trabajo					
Las directivas tienen en cuenta su situación personal, cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida.					

En la organización existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o colectivamente para dar solución a los problemas.					
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>					
Cree usted que las tareas que realiza son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador					
Dentro de la empresa se siente importante y valioso como persona.					
Existe entre los colaboradores, un alto sentido de pertenecía para con la Organización					
Muestro respeto por la organización					
<b>ESTABILIDAD</b>					
La Organización promueve primero a sus colaboradores internos, antes de buscar externamente.					
La Organización despide al personal sin tener en cuenta su desempeño					
La Organización brinda estabilidad laboral.					
La permanencia en un cargo depende de preferencias personales.					
<b>RESPONSABILIDAD</b>					
Conoce cuales son las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo.					
La forma como se toman las decisiones laborales en la organización es honesta y justa.					
Los directivos de la Organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen.					
Cuando se le asigna una tarea específica pone todo su empeño en realizarla de la mejor manera					